

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

VUOKRATYÖNTEKIJÄN TYÖMOTIVAATIO JA PEREHDYTTÄMINEN

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Elokuu 2014
Ohjaaja: Klaus af Ursin

Minna Hämäläinen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede

Tekijä:

HÄMÄLÄINEN, MINNA

Tutkielman nimi:

Vuokratyöntekijän työmotivaatio ja perehdyttäminen

Pro gradu –tutkielma:

78 sivua, 6 liitesivua

Aika:

Elokuu 2014

Avainsanat:

Vuokratyöntekijä, Työmotivaatio, Perehdyttäminen

Vuokratyövoiman käyttäminen on lisääntynyt sekä Suomessa että useissa muissa maissa. Vuokratyön käytön valitseminen osaksi organisaation henkilöstöhallintoa tuo yritykselle enemmän vaihtoehtoja ja vapauttaa organisaation rekrytointitehtävästä. Lisäksi yrityksen ei tarvitse huolehtia kaikista työnantajan velvollisuuksista. Vuokratyö on kuitenkin herättänyt paljon ristiriitaista keskustelua puolesta ja vastaan. Vuokratyöntekijöiden mielipiteitä heidän omasta työmotivaatiosta ei ole kovin paljoa vielä tutkittu.

Tämän pro gradu –tutkielman tarkoituksena oli tutkia vuokratyöntekijöiden työmotivaatiota ja heidän saamaansa työhöntuloperehdyttämistä sekä sitä, onko perehdyttämisellä yhteyttä vuokratyöntekijöiden työmotivaatioon. Aihetta haluttiin tutkia käytännön esimerkkien avulla, joten kyseessä on case-tutkimus yhdestä vuokratyövoimaa käyttävästä organisaatiosta. Tutkimusaineisto koostuu yhdeksän logistiikka-alalla työskentelevän vuokratyöntekijän yksilöhaastattelusta. Aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla toukokuussa 2014. Aineiston tuloksia peilattiin kirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimukseen aiheesta.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että vuokratyöntekijöitä motivoivat monipuolinen ja vaihteleva, mutta toisaalta myös helppo ja fyysinen työ, mukavat työkaverit ja työpaikan hyvä ilmapiiri sekä työstä saatava työkokemus ja palkka. Vuokratyöntekijöiden mukaan kaikkia työntekijöitä kohdeltiin pääasiassa täysin samalla tavalla ja tasa-arvoisesti riippumatta siitä, onko organisaation oma työntekijä vai töissä henkilöstövuokrayrityksen kautta. Kaikkien haastateltujen vuokratyöntekijöiden työmotivaatio oli hyvin korkea ja he olivat myös oikein tyytyväisiä saamaansa työhöntuloperehdytykseen. Henkilöstövuokrayrityksen tarjoamaa perehdytystä tai sen puutetta kuitenkin kritisoitiin. Tämän aineiston mukaan vuokratyöntekijöiden hyvä ja tehokas perehdyttäminen luo erinomaisen pohjan vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyydelle ja korkealle työmotivaatiolle.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	8
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	9
4 VUOKRATYÖ	11
4.1 Vuokratyön historia ja vuokratyötä koskeva lainsäädäntö	13
4.2 Vuokratyön hyödyt ja haitat.....	15
5 MOTIVAATIO	17
5.1 Motivaatiota selittäviä teorioita	18
5.1.1 J. Stacy Adamsin oikeudenmukaisuusteoria	18
5.1.2 Abraham H. Maslowin tarvehierarkiateoria.....	20
5.1.3 Frederick Herzbergin motivaatio-hygienia -teoria.....	22
5.2 Työmotivaatio	23
5.2.1 Työmotivaation ja työtyytyväisyyden suhde	24
5.2.2 Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä	24
5.2.3 Vuokratyöntekijän työmotivaatio	27
6 PEREHDYTTÄMINEN	32
6.1 Vuokratyöntekijän perehdyttäminen.....	35
6.2 Perehdyttäminen osana työpaikkakoulutusta	37
6.3 Perehdyttämisen yhteys työmotivaatioon	38
7 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	42
7.1 Case-yrityksen yleiskuvaus.....	42
7.2 Tutkimusasetelma ja tutkimusmenetelmät.....	42
7.3 Aineiston hankinta ja analyysi	45
8 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN POHDINTA.....	48
8.1 Tutkimustulokset.....	48
8.1.1 Vuokratyöntekijöiden perehdyttäminen.....	50

8.1.2 Vuokratyöntekijöiden työmotivaatio ja työtyytyväisyys	51
8.1.3 Vakituisten ja vuokratyöntekijöiden kohtelu työpaikalla	53
8.2 Tutkimustulosten pohdinta.....	54
8.2.1 Perehdyttäminen.....	54
8.2.2 Työmotivaatio	57
8.2.3 Työtyytyväisyys	60
8.2.4 Vakituisten ja vuokratyöntekijöiden kohtelu työpaikalla	62
8.2.5 Onko perehdytyksellä yhteyttä vuokratyöntekijöiden työmotivaatioon?	63
9 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	64
9.1 Tutkimustulosten käytännön merkitys	66
9.2 Ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi	67
9.3 Tutkimuksen kriittinen arviointi	68
LÄHDELUETTELO.....	71
LIITTEET	79

1 JOHDANTO

Yritysten välinen kilpailu on tiukkaa ja organisaatiot haluavat keskittyä ydinosaamiseensa. Vakituiset, kokopäiväiset ja ympärivuotiset työsuhteet ovat vähentyneet, kun taas määräaikaiset, osa-aikaiset ja projektiluonteiset työsuhteet ovat lisääntyneet ja jokaisen on ansaittava itse omalla aktiivisuudellaan työpaikkansa. Työurat ovat pirstaleisia, kun ihmiset työskentelevät monissa erilaissa ja eripituisissa työsuhteissa. Charles Handy (1994, 175) määrittelee pirstaleisen portfoliouran ”kokoelmaksi erilaisia paloja ja palasia eri asiakkaille tehtyjä töitä”. Jokaisen tulee olla valmis joustamaan ja kaikkien on totuttava erilaisiin uudistuksiin ja muutoksiin. Myös ammatinvaihtaminen on normaalia eikä enää suuri kertakaikkinen elämänmuutos. Siltalan (2007, 201) mukaan massatyöttömyys on hyväksytty pysyväksi osaksi kilpailukykyisiä työmarkkinoita. Miesvaltainen teollinen työ vakinaisessa työsuhteessa on vaihtunut naisvaltaisiksi palvelutöiksi pätäkätöissä. Pätkätyöt eivät kuitenkaan ole uusi asia vaan palkkatyön kantamuoto (Siltala 2007, 202). Ongelmaksi pätkätyöt on alettu mieltää sitä mukaan kun työmarkkinoiden epävarmuus on alkanut ulottua aikaisemmin varmoina pidettyihin keskiluokkaisiin asemiin.

Rekrytointeihin kuluu aina kallista työaikaa, joten vuokratyövoiman käyttö on lisääntynyt Suomessa jatkuvasti. Vakituista työntekijöistä on tullut työnantajille jonkinlainen taakka, koska irtisanomissuoja on Suomessa erittäin vahva. Organisaatiot eivät palkkaa uutta vakituista työvoimaa, vaan käyttävät mieluummin määräaikaisia työsuhteita ja vuokratyövoimaa ja näitäkin vain silloin, kun lisätyöntarve on todellista. Vuokratyövoiman käyttäminen on osa organisaation henkilöstöstrategista suunnittelua. Vuokratyön käytön valitseminen osaksi organisaation henkilöstöhallintoa tuo organisaatiolle enemmän vaihtoehtoja ja vapauttaa yrityksen rekrytointitehtävästä, eikä yrityksen tarvitse huolehtia kaikista työnantajan velvollisuuksista. Mutta vuokratyön käytöstä saattaa seurata myös joitakin negatiivisia asioita verrattuna pelkkien normaalien työsuhteiden käyttöön. Pätkätyöläisten olemassaolo organisaatiossa saattaa rasittaa vakituista työntekijöitä luomalla epävarmuutta (Siltala 2007, 521). Ei ole tietoa, kuinka pitkään työkaverit ovat tällä kertaa töissä, vaihtuvuus on suurta ja uusien perehdyttäminen vie vakituisten työaikaa. Vuokratyö on herättänyt paljon ristiriitaista keskustelua ja asiaa on alettu tutkimaan Suomessa vasta viime vuosina (esim. Tanskanen 2012; Lähteenmäki 2013). Vuokratyöntekijät ovat yleensä nuoria, määräaikaisissa tai osa-aikaisissa työsuhteissa työskenteleviä henkilöitä, jotka tekevät vuokratyötä joko olosuhteiden pakosta tai omasta valinnastaan esimerkiksi opintojen ohella.

Tämän tutkimuksen keskiössä on vuokratyöntekijöiden työmotivaatio. Henkilöstön motivaatitasolla nähdään olevan suora yhteys työn tuottavuuteen ja organisaation toimivuuteen (Juuti 2006, 38). Yritysten esimiesten on tärkeää huomioida työntekijöidensä motivaatio tehdä työtä, koska työympäristössä henkilöstön motivoimisella on suuri rooli ja motivoituneet työntekijät saavat aikaan parempia työtuloksia. Henkilöstön johtaminen on kuitenkin vaikeaa, koska jokainen työntekijä on erilainen oma persoonansa, ihmisten toiminta on ennalta arvaamatonta, he arvioivat ja kyseenalaistavat johdon toimia ja työntekijät voivat muodostaa ryhmiä ja vaihtaa mielipidettään edistääkseen omaa etuaan (Bratton & Gold 2003, 8). Työntekijöiden motivaatiosta tehdä työtä on tehty paljon tutkimuksia. Erilaisia motivaatioteorioita on kehitetty vuosien saatossa useita ja motivaatiota ylipäättään on tutkittu paljon. Juuri vuokratyöntekijöiden työmotivaatiota ei ole kuitenkaan erityisen paljoa tutkittu, etenkin Suomessa. Työtyytyväisyys on yksi työmotivaatioon vaikuttavista asioista, ja tämän takia tutkimuksessa tullaan jonkin verran käsittelemään myös työtyytyväisyyttä.

Uuden työntekijän työhön perehdyttäminen on tärkeä osa tehokasta johtamista ja myös tärkeä apu työntekijöiden sosiaalistamisessa organisaatioon (Slattery, Selvarajan & Anderson 2008). Tutkimusten mukaan perehdyttämisellä on vaikutusta työntekijöiden mielipiteisiin ja asenteisiin työtään kohtaan sekä perehdyttäminen vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen organisaatiota kohtaan (Ashforth & Mael 1989; Foote 2004; Koene & van Riemsdijk 2005). Uuden työntekijän työhön perehdyttämisen aikana luodaan ensimmäiset mielikuvat organisaatiosta ja työstä. Jos perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa ratkaisevasti uusien työntekijöiden työmotivaatioon, kannattaisi organisaatioiden hyödyntää tuo mahdollisuus luomalla monipuolinen ja erinomainen perehdytysjakso jokaiselle uudelle työntekijälleen. Tästä johtuen hyvä perehdyttäminen olisi tärkeää myös vuokratyöntekijöille, koska he vastaavat omalta osaltaan organisaation tuotteiden ja palvelun laadusta sekä vaikuttavat koko työyhteisön yhteishenkeen. Lisäksi osa heistä saattaa siirtyä jossain vaiheessa myös organisaation omiksi työntekijöiksi.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa organisaatioon tulevan uuden työntekijän työhöntuloperehdytystä, eikä esimerkiksi vanhan työntekijän uuteen työtehtävään tai uuteen työmenetelmään perehdyttämistä. Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan työmotivaatiota ja perehdyttämistä nimenomaan vuokratyöntekijän näkökulmasta, joten tässä jätetään tarkastelun ulkopuolelle muunlaisissa työsuhteissa olevien työntekijöiden työmotivaatio ja heidän työhöntuloperehdyttämisensä. Vuokratyöntekijän perehdytyksessä on erikoista se, että

perehdyttäminen tapahtuu kahden organisaation toimesta. Yleensä vuokratyöntekijän yleisperehdytyksen antaa hänen varsinainen työnantaja eli henkilöstövuokrayritys, kun taas käytännön työn opastuksen antaa se käyttäjäyritys, jossa henkilö konkreettisesti ja fyysisesti työskentelee.

Tutkimus jakautuu kahteen osioon. Ensin käsitellään aiheen teoreettista viitekehystä kirjallisuuden ja aiemman tutkimuksen kautta, ja sen jälkeen käydään läpi aiheeseen liittyvää empiiristä aineistoa. Empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla tutkimuskohteena olevan yrityksen logistiikkakeskuksen vuokratyöntekijöitä.

2 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tutkimuksen kohteena olevan yrityksen vuokratyöntekijöiden työmotivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tavoitteena on selvittää työhöntuloperehdytyksen yhteyttä työmotivaatioon, joten vuokratyöntekijöitä kysyttiin myös kysymyksiä koskien heidän saamaansa perehdytystä. Kyseessä on siis case-tutkimus, jossa keskitytään yhteen yritykseen ja sen vuokratyöntekijöihin. Työmotivaation tutkimista lähestyttiin vuokratyöntekijän näkökulmasta ja tutkimuksen tärkeimmät keskeiset käsitteet ovat vuokratyö, työmotivaatio ja perehdyttäminen. Tutkimuskysymyksiin pyrittiin löytämään vastauksia keräämällä empiirinen aineisto ja tarkastelemalla sitä motivaatioteorioiden ja aiemman tutkimuksen pohjalta. Tutkimustulosten toivotaan antavan tietoa vuokratyövoimaa käyttävien organisaatioiden esimiehille vuokratyöntekijöiden kokemuksista ja mielipiteistä sekä mahdollisesti ideoita ja ajatuksia siitä, miten vuokratyöntekijöiden työmotivaatiota ja työhön perehdyttämistä voitaisiin tarvittaessa parantaa.

Tutkimuksessa halutaan tietää:

- mikä vuokratyöntekijöitä motivoi työssään
- kuinka motivoituneita he ovat tekemään juuri vuokratyötä
- kokevatko vuokratyöntekijät, että heidän työmotivaationsa olisi parempi, jos he olisivat organisaation vakituisia työntekijöitä
- kokevatko vuokratyöntekijät, että organisaation vakituisia työntekijöitä kohdellaan erilailla kuin heitä ja vaikuttaako se heidän työmotivaatioon

Työmotivaation lisäksi halutaan myös tutkia:

- miten vuokratyöntekijöitä perehdytetään työhönsä
- kuinka tyytyväisiä he ovat saamaansa perehdytykseen

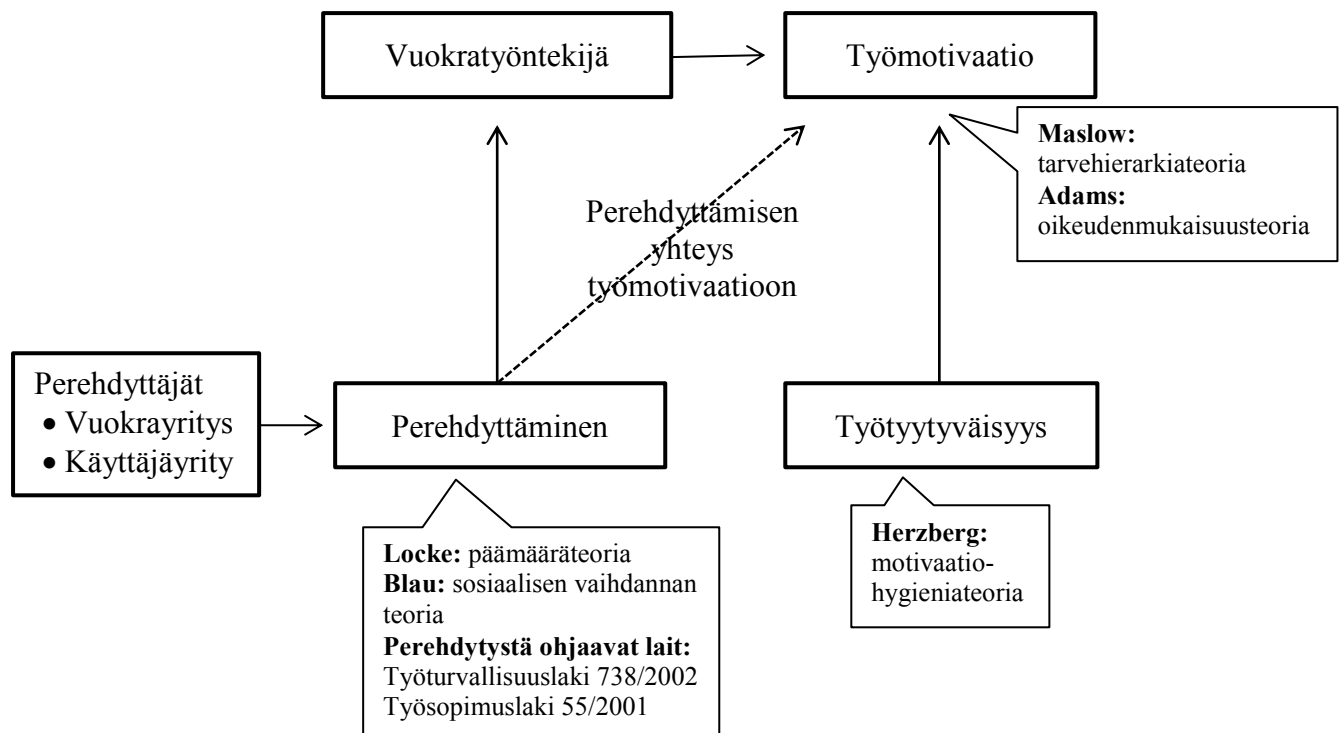
Tutkimuksen tehtävänä on myös löytää vastaus siihen

- onko työhöntuloperehdytyksellä yhteyttä vuokratyöntekijöiden työmotivaatioon

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa tullaan käymään läpi aiheeseen liittyviä keskeisiä käsitteitä, aikaisempia tutkimustuloksia sekä tärkeimpiä taustalla vaikuttavia teorioita ja malleja. Seuraavalla sivulla on tutkimuksen teoreettinen viitekehys tiivistettynä kaavakuviona (kuvio 1), jossa keskeisimpänä ovat käsitteet *vuokratyöntekijä*, *työmotivaatio* ja *perehdyttäminen*. Lisäksi mukana on myös käsite *työtyytyväisyys* sekä perehdyttämiseen vaikuttavat *perehdyttäjät*. Kirjallisuuskatsauksessa tullaan käsittelemään työmotivaation ja työtyytyväisyyden osalta kolmea tutkimusteoriaa. Näistä Maslowin ja Adamsin teorial on sijoitettu työmotivaation alle, koska ne ovat työntekoon liittyviä motivaatioteorioita, ja Herzbergin teoria työtyytyväisyyden alle, koska se on työtyytyväisyyttä selittävä teoria. Lisäksi kaavakuviossa on perehdyttämisen alle sijoitettu kirjallisuuskatsauksen perehdyttämisluvussa mainitut Locken ja Blaun teorial sekä perehdyttämistä ohjaavat Suomen lait.

Käsitteiden väliset suhteet on merkattu nuolilla. Keskeisimpänä teemana on vuokratyöntekijän työmotivaatio. Työtyytyväisyys on yksi tärkeä työmotivaatioon vaikuttava tekijä, joten se on omassa laatikossaan ja nuolen suunta osoittaa kohti työmotivaatiota. Perehdyttäjät vaikuttavat vuokratyöntekijälle annettavaan perehdytykseen ja perehdyttäminen vaikuttaa vuokratyöntekijän käyttäytymiseen, joten vaikutussuhteet on myös kuvattu nuolilla. Perehdyttämisen yhteys työmotivaatioon on merkattu katkoviivalla, koska tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on etsiä tietoa siitä, onko perehdyttämisen ja työmotivaation välillä yhteyttä ja vaikuttaako perehdyttäminen työmotivaatioon.



Kuvio 1. Kaavakuvio tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä

4 VUOKRATYÖ

Ihmisten asenteissa työntekoa kohtaan on tapahtunut ja tapahtuu muutosta. Tainion (2007, 10) mukaan uudet työelämään tulevat ikäluokat harkitsevat tarkkaan, minkälaisiin työsuhteisiin he ovat halukkaita sitoutumaan, ja lisäksi sitoutuminen ei välttämättä ole pitkäaikaista vaan työn ja tekijän suhdetta punnitaan jatkuvasti aktiivisesti, valmiina uuteen lähtöön. Tyypillinen työsuhdemuoto on toistaiseksi voimassa oleva ja kokoaikainen työsuhde. Epätyypilliseksi työsuhteiksi kutsutaan esimerkiksi määräaikaista ja osa-aikaista työsuhdetta sekä harjoittelijan, keikkatyöntekijän, etätyöntekijän ja vuokratyöntekijän työsuhteita. Yritykseen löyhästi liittyvästä henkilöstöstä käytetään joskus myös nimitystä liitännäishenkilöstö (Viitala & Jylhä 2011, 223). Tässä kappaleessa selvennetään vuokratyön käsitettä, käydään läpi sen historiaa Suomessa ja pohditaan vuokratyöntekijöiden käytön hyötyjä ja haittoja osana suomalaisten organisaatioiden henkilöstöjohtamista.

”Vuokratyössä yritys, joka tarvitsee työntekijöitä, tekee sopimuksen vuokrayrityksen kanssa työntekijöiden vuokraamisesta. Tätä työntekijöitä tarvitsevaa yritystä kutsutaan käyttäjäyritykseksi. Vuokrayritys vuokraa työntekijänsä käyttäjäyritykselle tai etsii saamansa toimeksiannon perusteella uuden työntekijän ja vuokraa tämän käyttäjäyritykselle. Vuokrayrityksestä käytetään myös nimitystä henkilöstöpalveluyritys.” (Vuokratyöopas, 5.)

Vuokratyösuhteessa on siis kolme osapuolta: vuokrayritys, työntekijä ja käyttäjäyritys. Työvoiman *vuokrayritystä* kutsutaan usein myös työvoiman vuokrausyritykseksi. Se toimii työntekijän varsinaisena työnantajana sekä linkkinä työntekijän ja käyttäjäyrityksen välillä. Vuokrayritys vastaa työlaainsäädännöstä ja työ sopimuksesta johtuvista velvoitteista suhteessa työntekijään. Palkanmaksun, vuosilomakorvauksien ja sosiaaliturvamaksun lisäksi vuokrayrityksen pitää huolehtia työntekijän työterveyshuollosta. Vuokrayritys vastaa myös työnantajalle säädettyjen verojen ja maksujen suorittamisesta sekä vuosiloman antamisesta työntekijälle. Vuokrayrityksen tehtävä on myös varmistaa, että työntekijällä on riittävä ammattitaito, kokemus ja sopivuus kyseiseen työhön. *Työntekijä* on työsuhteessa vuokrayritykseen eli vuokrayritys toimii hänen työnantajanaan. Käytännössä työntekijä kuitenkin suorittaa työnsä käyttäjäyrityksen tiloissa. Työntekijällä itsellään on vastikeoikeus eli oikeus palkkaan. Työsuhteen päättyessä työntekijällä on myös oikeus pyynnöstään saada työnantajalta kirjallinen työtodistus. Luonnollisesti työntekijällä on työntekovelvoite ja sen lisäksi työturvallisuusvastuu. *Käyttäjäyritys* on organisaatio, joka tarvitsee

uutta työvoimaa yleensä tilapäisesti ja nopeasti. Käyttäjäyrityksestä voidaan käyttää myös nimeä työn tilaaja tai työn vastaanottaja. Työntekijä työskentelee käyttäjäyrityksen työnjohton alaisuudessa ja valvonnassa. Käyttäjäyrityksen on noudatettava niitä työnantajalle säädettyjä velvollisuuksia, jotka liittyvät välittömästi työn tekemiseen ja sen järjestelyihin. Lisäksi käyttäjäyrityksen pitää huolehtia siitä, että työntekijä saa perehdytyksen työhön ja työpaikan olosuhteisiin ja kykenee suorittamaan työnsä turvallisesti samalla tavoin kuin työpaikalla olevat muutkin työntekijät.

Vuokratyövoiman osuus yritysten henkilöstöstä on viime vuosina kasvanut sekä Suomessa että muissa teollisuusvaltioissa (Saarinen 2005, 102) ja myös vuokratyöntekijöiden ja henkilöstövuokrausta tarjoavien yritysten määrä on kasvanut Suomessa voimakkaasti 2000-luvulla (Viitala & Jylhä 2011, 226). Vuokratyön käyttö on yleisintä yksityissektorin työpaikoilla, mutta vuokratyöntekijöitä käytetään myös kuntapuolen työpaikoilla ja valtiosektorilla (Lehto & Sutela 2008, 40). Vuonna 2012 yleisintä vuokratyö oli tukku- ja vähittäiskaupassa, majoitus- ja ravitsemustoiminnassa sekä teollisuudessa, ja vuokratyötä teki keskimäärin 27 000 henkeä, joten vuokratyöntekijöiden osuus palkansaajista oli noin prosentin verran (Tilastokeskus, työvoimatutkimus 2012). Vuonna 2012 vuokratyö oli yleisintä nuorten keskuudessa: 15–24-vuotiaista palkansaajista noin 5 prosenttia teki vuokratyötä ja kaiken kaikkiaan vuokratyöntekijöissä oli yhtä paljon miehiä kuin naisia (Tilastokeskus, työvoimatutkimus 2012). Jos verrataan vuokratyöntekijöitä ja toisenlaisissa työsuhteissa olevia työntekijöitä, voidaan sanoa, että vuokratyöntekijät ovat yleensä ottaen muita työntekijöitä nuorempia, huonommin koulutettuja, alemmassa sosioekonomisessa asemassa ja työskentelevät myös muita todennäköisemmin osa-aikaisesti tai määräaikaisissa työsuhteissa (Tanskanen 2012, 25). Suurin osa vuokratyöntekijöistä tekee suorittavaa työtä eli työskentelee erilaisissa palvelutehtävissä ja tuotannossa (Viitala & Jylhä 2011, 226).

Osa työntekijöistä tekee vuokratyötä sen takia, että he toivovat saavansa vuokratyön avulla työkokemusta alalta sekä mahdollisesti jalan organisaation oven väliin tai jopa vakituisen työpaikan. Toisia vuokratyö taas kiinnostaa sen itsenäisen ja vapaan luonteen takia. Työntekijä saa itse päättää työnteostaan, eikä hänen tarvitse sitoutua pitkäksi aikaa tiettyyn työhön tai työpaikkaan. (Kroon & Freese 2013, 904.) Tanskanen (2012, 39) mukaan vuokratyö on kuitenkin Suomessa vain harvoin väylä vakituisen työsuhteeseen. Hallin (2006, 168) mukaan osa vuokratyöntekijöistä arvostaa työssään joustavuutta sekä mahdollisuutta kokeilla erilaisia työpaikkoja ja he haluavat etsiä

vuokratyönteon kautta sopivaa vakituista työtä, mutta suurin osa kuitenkin haluaisi mieluummin työskennellä organisaation omina vakituisina työntekijöinä.

Vuokratyö on herättänyt paljon ristiriitaista keskustelua sekä Suomessa että ulkomailla. Tutkimuksissa on huomattu, että vuokratyövoiman käyttö vaatii organisaatioiden HR -toiminnoilta erityistä huomiota ja uusia erilaisia toimia liittyen työntekijöiden sitouttamiseen sekä myös organisaatiokulttuurin kehittämiseen (Koene & van Riemsdijk 2005). Organisaatioiden olisikin hyvä ymmärtää vuokratyöntekijöiden käytökseen liittyviä erityispiirteitä (Slattery ym. 2008). Työtyytyväisyyden sekä työntekijän organisaatioon sopeutumisen välillä on vahva yhteys; mitä paremmin työntekijä tuntee olevansa osa työorganisaatiotaan, sitä paremmin hän viihtyy työssään (Taormina 1999). Vuokratyöntekijöiden erikoinen kolmikantasuhde (työntekijä, vuokrayritys ja käyttäjäyritys) saattaa vaikuttaa siihen, että työntekijän sitoutuminen työtä tai näitä kahta organisaatiota kohtaan ei ole täysin selkeää, koska vaikka käyttäjäyritys huolehtii esimerkiksi monista sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä, ei käyttäjäyrityksen intressinä silti välttämättä ole panostaa vuokratyöntekijöidensä sitouttamiseen (Forde & Slater 2006, 151). Lisäksi on huomattu, että vuokratyöntekijät sitoutuvat enemmän käyttäjäyritykseen kuin varsinaiseen työnantajaansa eli vuokrayritykseen (Van Breugel, Van Olffen & Olie 2005).

Monet vuokrayritykset tarjoavat muitakin vuokratyövoiman käytön kaltaisia palveluita organisaatioille kuin henkilöstövuokrausta. Näitä ovat esimerkiksi ulkomaisen työvoiman tuonti Suomeen, ulkoistaminen, alihankinta- eli työurakkasopimukset ja vuokrayrityksen rekrytointi. On kuitenkin tärkeää pitää nämä työnteon muodot erillään toisistaan, koska niitä koskevat erilaiset säännöt ja lait.

4.1 Vuokratyön historia ja vuokratyötä koskeva lainsäädäntö

Työvoiman vuokraus alkoi kehittyä Suomessa jo 1960-luvulla telakkateollisuudessa. Yhteiskunta kehittyi silloin nopeasti ja kilpailu kiristyi yritysten välillä, mutta julkinen työnvälitys ei pystynyt välittämään tarpeeksi henkilökuntaa erityisesti sesonkihuippujen aikana. Yritykset eivät kuitenkaan halunneet lisätä vakituista henkilökuntaa ja ne alkoivat lainata työntekijöitä muilta saman alan yrityksiltä. 1970-luvulla työvoiman vuokraus levisi toimihenkilösektorille ja siitä pikku hiljaa myös muille aloille. (Sädevirta 2002, 9.)

Vuokratyötä alettiin sääntelemään vuoden 1986 alusta, kun annettiin asetus työvoiman vuokrauksesta (908/85). Vuokratyön sääntelyn tavoitteena oli saada työvoiman vuokraustoiminta viranomaisten valvonnan alaiseksi elinkeinotoiminnaksi. Lisäksi haluttiin selventää työvoiman vuokrauksen käsitettä, ehkäistä työvoimalla keinottelua, ehkäistä työ- ja verolainsäädännön kiertämistä sekä saada Suomesta muualle suuntautuva työvoimanvuokraus valvonnan alaiseksi. (Tanskanen 2011, 43.)

Työnteon muotojen moninaistuesssa työnvälityslainsäädäntö ja sen myötä aikaisempi vuokraustoimintaa koskeva erityissääntely kuitenkin kumottiin vuonna 1993 ja uusi työvoimapalvelulaki astui voimaan vuoden 1994 alussa. Sen myötä työvoimapalvelut vapautettiin kilpailulle ja vuokratyön luvanvaraisuus poistettiin. Vuokratyön harjoittamiseen ei siis enää tarvittu lupaa, vaan vuokraustoiminnassa siirryttiin työsuojeluviranomaiselle annettavaan ilmoitusmenettelyyn. (Tanskanen 2011, 48.)

Myös muissa Euroopan unionin jäsenvaltioissa vuokratyöntekijöiden käyttämisen sääntöjä on lievennetty. Suomen lisäksi ilman lupaa vuokraustoiminta on kuitenkin sallittua vain Ranskassa, Hollannissa ja Iso-Britanniassa. Luvanvaraista vuokraustoiminta on edelleen esimerkiksi Saksassa, Itävallassa, Belgiassa, Espanjassa, Italiassa ja Kreikassa. Suomessa työvoiman vuokraussopimuksen kestolle ei ole asetettu rajoituksia, kuten joissakin muissa EU:n jäsenvaltioissa on. (Saarinen 2005, 103-104.) De Cuyperin, De Jongin, De Witten, Isakssonin, Rigottin ja Schalkin (2008, 43) mukaan epätyypillisistä työsuhteista tehdyt tieteelliset tutkimukset koskevat pääasiassa eurooppalaisia työntekijöitä, vaikka muissakin maissa näitä työsuhteiden muotoja yhtälailla käytetään. Vuokratyötä koskevat lait, asetukset ja työehtosopimukset eroavat kuitenkin toisistaan eri maiden välillä ja myös ammattiyhdistysliikkeiden toiminta on erilaista eri maissa. Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan vain suomalaista vuokratyötä.

Vuokratyössä osapuolten oikeuksia ja velvollisuuksia koskevat keskeiset säännökset ovat työsopimuslaissa (55/2001 TSL), työaikaissa (605/1996) ja vuosilomalaissa (162/2005). Myös yhdenvertaisuuslaissa (21/2004), naisten ja miesten tasa-arvosta annetussa laissa (609/1986 tasa-arvolaki), yksityisyyden suojasta työelämässä annetussa laissa (459/2004, työelämän tietosuojalaki), työterveyshuoltolaissa (1383/2001), työturvallisuuslaissa (738/2002, TTL) sekä työsuojelun valvontalaissa (44/2006) on vuokratyötä koskevia ohjeita. Työsopimuslaissa (55/2001) säädetään

vuokratyöntekijän työsuhteessa sovellettavista vähimmäistyoehdoista. Vuokratyöntekijän työehdot kuitenkin määräytyvät ensisijaisesti vuokrayrityksen työehtosopimuksen tai vuokrausalan yleissitovan työehtosopimuksen mukaan. Jos tällaista sopimusta ei ole, vuokratyöntekijän työehdot määräytyvät joko käyttäjäyrityksen työehtosopimuksen tai toissijaisesti käyttäjäyrityksen alalla sovellettavan yleissitovan työehtosopimuksen mukaan. Näissä tapauksissa vuokrayrityksen on sovellettava aina sen alan työehtosopimusta, jossa työntekijä kulloinkin työskentelee. (Vuokratyötä selvittäneen työryhmän mietintö 2007, 26-27.)

4.2 Vuokratyön hyödyt ja haitat

Käyttäjäyritykset käyttävät vuokratyövoimaa eniten ruuhkahuippujen tasaamiseen ja erilaisiin sijaisuuksiin. Vuokratyövoiman käytöllä yritykset pystyvät turvaamaan työvoiman saatavuuden sopeutettuna kysyntään. Vuokratyöntekijän hankkiminen vuokrayrityksen kautta vapauttaa käyttäjäyrityksen rekrytointitehtävästä, eikä yrityksen tarvitse huolehtia kaikista työnantajan velvollisuuksista. Vuokratyövoiman käyttö saatetaan kuitenkin tulkita vakituisen henkilöstön keskuudessa viestiksi organisaation sitoutumishaluttomuudesta työntekijöihinsä. Työyhteisössä saattaa siis muodostua jonkin verran kahden kerroksen väkeä. Lisäksi vuokratyöntekijät saattavat lisätä muun henkilöstön perehdyttämistyötä ja vastuuta sekä heikentää työn laatua ja tuottavuutta. (Viitala, Vettensaari & Mäkipelkola 2006.)

Vuokratyöala tarjoaa työntekijälle hyvän mahdollisuuden lisäansioihin tai ammattitaidon säilyttämiseen ja kartuttamiseen silloin, kun kokoaikainen työsuhte ei sovi elämäntilanteeseen tai vakituista työtä ei ole tarjolla. Lisäksi vuokratyöntekijä pystyy valitsemaan työnsä ja sen ajankohdan, keräämään kokemuksia ja tutustumaan erilaisiin työpaikkoihin. Vuokratyö voi myös olla väylä työmarkkinoille pääsyyn ja lisäansioihin opiskeluaikana. Jotkut vuokratyöntekijät myös arvostavat pätkätöiden tuomaa itsenäisyyttä, sitoutumattomuutta ja mahdollisuutta myydä aiemmista työpaikoista saatuja taitoja omilla ehdoillaan.

Ongelmiksi vuokratyösuhteessa työskentelevä saattaa kokea työpaikan vakituisten työntekijöiden huonon suhtautumisen vuokratyöntekijöihin, ulkopuolisuuden tunteen kokemisen työyhteisössä, työn ja toimeentulon epävarmuuden, huonon perehdytyksen, lyhyet varoitusajat sekä työvuorojen vähyyden tai kausittaisuuden. Lisäksi tarjotuista töistä voi olla vaikea kieltäytyä ja sopeutuminen

uuteen työympäristöön saattaa olla raskasta varsinkin, jos työpaikka vaihtuu usein. Myös henkilökuntaetujen puuttuminen ja erilaisten, mm. tuotantoon sidottujen lisien saamatta jääminen saattaa tuntua ikävältä, varsinkin jos työskentelee samassa organisaatiossa pitkään. Siltalan (2007, 294) mukaan pätkätyöntekijällä on kaksi vaihtoehtoa: joustavuus tai työttömyys.

5 MOTIVAATIO

Tässä kappaleessa selvennetään käsitettä motivaatio sekä käydään läpi motivaatiota selittäviä teorioita. Sen jälkeen keskitytään työmotivaatio käsitteeseen ja käsitellään työmotivaation ja työtyytyväisyyden suhdetta, työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä vuokratyöntekijän työmotivaatiota.

”Motiivit vastaavat käyttäytymisen miksi -kysymyksiin. Ne virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa” (Hersey & Blanchard 1990, 18). ”Motiivi voi olla tiedostettu tai tiedostamaton, ulkoinen tai sisäinen, biologinen tai sosiaalinen” (Peltonen & Ruohotie 1987, 20). Motiivit ja tarpeet ovat käyttäytymisen syitä. Ihmisellä on useita erilaisia tarpeita jatkuvasti, mutta voimakkain tarve tietyllä hetkellä saa ihmisen toimimaan. Kun ihminen on saanut tarpeen tyydytettyä, laskee tai heikkenee hänen motivaationsa tarvetta kohtaan. (Hersey & Blanchard 1990, 19.)

Ihmisillä on siis erilaisia motiiveita tehdä asioita. Motiivit saavat ihmisen toimimaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla. Ihmisen motiivina voi olla esimerkiksi uteliaisuus, luomishalu, jännityksen tarve tai liikkumisen tarve. Ihanteellisessa tapauksessa yksilön motiivit vastaavat hänen työtehtäviään. Harvoin kuitenkaan yksilö pystyy tyydyttämään kaikkia tarpeitaan maksimaalisesti työn kautta, joten silloin on tärkeää tyydyttää muita tarpeita vapaa-aikana. Yritysjohdon on tärkeää ymmärtää työntekijöidensä motiivien lisäksi myös asiakkaidensa motiiveja. Motiivit ja tarpeet ovat liiketoiminnan ja kaiken organisoidun toiminnan peruskiviä. (Karlöf & Lövingsson 2004, 145-148.)

Motivaatiolla puolestaan tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa ja motivaatio on kokonaisprosessi, joka syntyy yksilöön vaikuttavien ja hänen mielessään olevien motiivien yhteistuloksena (Juuti 2006, 37). Motivaatio saa aikaan tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä ja motivaation määrä vaikuttaa siihen, miten innokkaasti henkilö käyttää voimavarojaan tavoitteidensa saavuttamiseen (Hyppänen 2009, 128). ”Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä, yksilön muuttuva henkinen tila, joka määrää millä vireydellä ja mihin suuntautuneena hän toimii” (Peltonen & Ruohotie 1987, 19).

Motivaatio on tilannesidonnainen, mutta toisistaan voidaan erottaa tilannemotivaatio ja yleismotivaatio. Tilannemotivaatio liittyy tilanteeseen, jossa sisäiset ja ulkoiset ärsykkeet virittävät joukon motiiveja ja saavat aikaan toimintaa jotakin tavoitetta kohti. Yleismotivaatio puolestaan korostaa käyttäytymisen pysyvyyttä. Se kuvaa käyttäytymisen keskimääräistä tasoa. Tilannemotivaatio on voimakkaasti riippuvainen yleismotivaatiosta. (Ruohotie 1998, 41.)

5.1 Motivaatiota selittäviä teorioita

Motivaatioteorioiden avulla tutkijat ovat jo vuosikymmeniä yrittäneet löytää vastausta kysymykseen siitä, mikä ihmistä motivoi toimimaan tietyllä tavalla. Mitään yksittäistä vastausta ne eivät tähän kysymykseen pysty antamaan, mutta motivaatioteoriat ovat hyviä johtamisen työvälineitä, kun pyritään motivoimaan ihmisiä mahdollisimman tehokkaaseen työntekoon.

Motivaatioteoriat voidaan jakaa kahteen pääryhmään, joita ovat prosessiteoriat ja sisältöteoriat eli tarveteoriat. Prosessiteoriat kuvaavat ihmisten yksilöllisiä eroja siitä, miten he reagoivat erilaisiin tekijöihin. Ihmisen tietoinen päätöksenteko eli ihmisen oma arvio jostakin työhön liittyvästä asiasta muodostuu pohjaksi hänen motivaatiolleen. Prosessiteoriat pyrkivät selittämään motivaation suuntaa, voimakkuutta ja pysyvyyttä sekä näiden tekijöiden keskinäisiä suhteita. (Lämsä & Hautala 2005, 87.) Prosessiteorioita on kuitenkin kritisoitu kapeasta ihmiskäsityksestä. Näissä teorioissa ihminen näyttäytyy järkipäisiä ja laskelmoivia valintoja tekevänä yksilönä, joka on irrotettu sosiokulttuurisesta taustasta. Lisäksi teorioissa ei ole huomioitu tunteiden merkitystä. (Lämsä & Hautala 2005, 90.) Tunnetuimpiin prosessiteorioihin kuuluvat J. Stacy Adamsin oikeudenmukaisuusteoria, Victor H. Vroomin odotusarvoteoria ja Edwin Locken päämääräteoria (Lämsä & Hautala 2005, 81-82). Seuraavaksi käsitellään vielä tarkemmin Adamsin oikeudenmukaisuusteoriaa.

5.1.1 J. Stacy Adamsin oikeudenmukaisuusteoria

Aina kun ihminen tekee työtä ja saa siitä palkkaa, vertaa hän mielessään tekemänsä työn arvoa työpanoksensa suuruuteen. Adamsin (1963) mukaan ihminen arvioi saamansa palkkion suhdetta omaan henkilökohtaiseen arvoonsa ja jokainen haluaa saada työpanoksestaan sellaisen palkkion, joka on hänen itsensä mielestä oikeudenmukainen. Tämän lisäksi yksilö vertaa omaa työpanos-

palkkio -suhdettaan toisten ihmisten vastaaviin työpanos-palkkio -suhteisiin sekä vertailee työpaikallaan saamaansa kohtelua muiden työntekijöiden saamaan kohteluun. Vertailukohteena saattaa olla työkaveri, mutta myös esimerkiksi sukulainen, ystävä tai vaikkapa naapuri, ja jos hänen itsensä saama palkkio on hänen mielestään pienempi tai suurempi kuin jollain toisella saman työpanoksen tehneellä henkilöllä, syntyy hänelle epäoikeudenmukaisuuden kokemus, joka aikaansaa psyykkistä jännitystä. Tällöin hän pyrkii toiminnallaan korjaamaan epätasapainon. Hän voi joko lisätä tai vähentää työmääräänsä, pyrkii vaikuttamaan palkkion suuruuteen, vaihtaa vertailuryhmää tai jopa vaihtaa työpaikkaa. Hän voi myös muuttaa käsityksiään itsestään tai toisista ihmisistä arvioimalla oman osaamisensa ja muiden kyvykkyydet uudelleen. (Adams 1963.)

J. Stacy Adamsin oikeudenmukaisuusteoria on yksi kuuluisimmista sosiaalista vuorovaikutusta käsittelevistä teorioista (Juuti 2006, 56). Teoriaa on tutkittu paljon ja yleisesti ottaen se on saanut tukea empiirisistä tutkimuksista (Juuti 2006, 58). Esimerkiksi Ismailin ja Zakarian (2009) mukaan työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu ja palkkaus lisäävät myös työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Teoria painottaa kuitenkin voimakkaasti yksilön näkemyksiä, jolloin ihmisen laajemman kulttuurisen ympäristön vaikutukset jäävät huomiotta (Lämsä & Hautala 2005, 87-88).

Jos epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevät henkilöt kokevat, että heidän kohtelu työpaikalla sekä saamansa palkkio työstään eivät vastaa heidän työpanostaan, eivätkä ole niin hyviä kuin mitä he omasta mielestään ansaitsevat, tuntevat he helposti itsensä hyväksikäytetyiksi. Jos vielä lisäksi he kokevat, että työpaikan vakituisten työntekijöiden kohtelu ja palkkiot ovat parempia, saattaa tämä johtaa heidän epätoivottuun asenteeseen ja suhtautumiseen työtään kohtaan sekä alentaa heidän työmotivaatiotaan ja työtyytyväisyyttään. On myös tutkittu, että epätyypillisissä työsuhteissa olevat työntekijät ovat vakituisia työntekijöitä herkempiä havaitsemaan epäoikeudenmukaisuutta työntekijöiden kohtelussa työpaikalla sekä he kokevat helpommin työhön liittyviä paineita ja stressiä. (De Cuyper ym. 2008, 30.)

Yksi tämän tutkimuksen tavoitteista on saada selville kokevatko vuokratyöntekijät, että heidän saamansa perehdytyksen ja organisaatiossa työskentelevien vakituisten työntekijöiden saama perehdytys eroavat jotenkin toisistaan? Entä kokevatko vuokratyöntekijät, että heidän ja vakituisten työntekijöiden kohtelussa työpaikalla on eroja ja vaikuttavatko nämä erot heidän työmotivaatioonsa? Lisäksi halutaan tietää kokevatko vuokratyöntekijät, että heidän

työmotivaationsa olisi parempi, jos he työskentelisivät vakituisina työntekijöinä, eivätkä vuokratyöntekijöinä? Näiden syiden takia Adamsin oikeudenmukaisuusteoria on yksi keskeisistä teorioista tässä tutkimuksessa.

Motivaation sisältö- eli tarveteoriat selittävät puolestaan käyttäytymisen sisäisiä syitä ja sitä, mitkä tekijät motivoivat työntekijää hyvään työsuoritukseen. Sisältöteorioiden keskeinen perusta on ihmisten tarpeet. (Lämsä & Hautala 2005, 81-82.) Sisältöteoriat keskittyvät yksilön persoonallisuuteen ja sen hetkiseen tilanteeseen ja näiden tekijöiden vaikutuksiin hänen motivaatioonsa. Sisältöteorioissa siis pohditaan, että miksi joku tekijä ympäristössä motivoi ihmistä enemmän kuin joku toinen tekijä. Tässä tutkimuksessa keskeisiä sisältöteorioita ovat Abraham H. Maslowin tarvehierarkia ja Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria eli motivaatio – hygieniateoria.

5.1.2 Abraham H. Maslowin tarvehierarkiateoria

Abraham H. Maslowin tarvehierarkiateoria on varmasti tunnetuin motivaatioteoria (Juuti 2006, 45). Maslow (1943) julkaisi artikkelin ”A Theory of Human Motivation”, jossa hän esitteli tarvehierarkiateoriansa. Tämän Maslowin teorian mukaan ihminen tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä ja alemman portaan tarpeiden pitää olla tyydyttyneitä ennen seuraavalle tasolle siirtymistä. Alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet (esimerkiksi nälkä, jano, suoja), toisella tasolla turvallisuuden tarpeet (suojautuminen vaaroilta) ja kolmannella tasolla sosiaaliset tarpeet (hyväksyntä, ystävyys, tarve toimia ryhmässä). Neljännellä tasolla ovat arvostuksen tarpeet (itsekkunnioitus, itsenäisyys, kiitos, arvostus) ja korkeimmalla eli viidennellä tasolla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet (henkinen kasvu, luovuus). Eri ihmiset ovat tarvehierarkiassa eri tasoilla ja erilaiset muutokset yksilön elämäntilanteessa voivat aiheuttaa yllättävänkin ”putoamisen tai nousun” tarvehierarkian tasoilla. (Hyppänen 2009, 128-129.)

Maslowin tarvehierarkiateorian mukaan yksilön käyttäytymiseen vaikuttaa hänen sen hetkinen tarve ja tilanne. Jos työnantaja ymmärtää työntekijän yksilölliset tarpeet, voi hän vaikuttaa työntekijän työntekoon ja työmotivaatioon (Wiley 1997, 265). Tarvehierarkia perustuu oletukselle, että ihmisen motivaatio on useiden samanaikaisesti vaikuttavien motiivien monimutkainen tulos ja että ihmisillä on ryhmiteltävissä olevat tarpeet. Jos ihmisen tarvetta ei tyydytetä, on seurauksena tyytymättömyys

ja jos tarve tyydytetään, seuraa siitä tyytyväisyys. Tyydytetty tarve ei kuitenkaan enää motivoi. (Juuti 2006, 45.)

Työpaikoilla ensimmäisen tason tarpeita eli fysiologisia tarpeita tyydyttävät esimerkiksi työterveydenhuolto, ruokailu, lepotauot ja palautuminen. Toisen tason eli turvallisuuden tarpeita puolestaan tyydyttävät varma työsuhde, hyvä työturvallisuus ja ergonomia sekä sopiva palkkaus. Kolmannen tason sosiaaliset tarpeet tyydyttyvät esimerkiksi erilaisissa työpaikan ryhmissä ja tiimeissä. Lisäksi hyvä esimies-alainen -suhde ja työpaikan me-henki tyydyttävät sosiaalisia tarpeita. Arvostuksen tarpeisiin vaikuttavia seikkoja työyhteisössä ovat palautekäytännöt, palkitseminen ja kehityskeskustelut sekä työn tavoitteet ja niiden saavuttamisen arviointi. Urakehitys, työnilo, tunne oman työn osaamisesta sekä sitoutuminen ovat viidennen eli korkeimman tason, itsensä toteuttamisen tarpeisiin vaikuttavia tekijöitä työpaikalla. Maslowin teoria ihmisen motivaatiosta on saanut aikaan näkemyksen, että työ on järjestettävä vastaamaan työntekijöiden tarpeita. (Lämsä & Hautala 2005, 82-83.)

Maslowin teoriaa on kritisoitu esimerkiksi siitä, että se on liian yksinkertainen, eikä huomioi, että suurimmalla osalla ihmisistä on monta eritasoista tarvetta, jotka vaikuttavat toimintaan yhtä aikaa (Landy & Conte 2004, 348). Smith (1999, 264) tutki alemman palkkatason työntekijöiden (joihin vuokratyöntekijätkin voidaan usein lukea kuuluvan) työtyytyväisyyden ja rahapalkkioiden suhdetta. Työtyytyväisyyden hän määrittelee yksilön asenteeksi työtä kohtaan ja yksilön työtyytyväisyydellä on hänen mukaansa suora vaikutus ihmisen työmotivaatioon. Maslowin teoriassahan tarvehierarkian alimmilla tasoilla rahalliset palkkiot nähdään keskeisinä motivaatiota parantavina tekijöinä. Smithin (1999, 207) mukaan esimiehet olettivatkin, että palkan suuruudella ja rahallisilla palkkioilla olisi ollut paljon suurempi vaikutus työntekijöiden työskentelyn syihin ja työmotivaatioon, kuin niillä tutkimuksen mukaan oli. Tutkimuksen tulosten mukaan palkan suuruudella ja muilla rahallisilla palkkioilla ei ollut juurikaan vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitä kautta työmotivaatioon. Smithin (1999, 270) mukaan siis alemman palkkatason työntekijöiden työmotivaatiota voi parantaa, vaikka heidän fysiologisen ja turvallisuuden tason tarpeita ei olisikaan täysin tyydytetty.

5.1.3 Frederick Herzbergin motivaatio-hygienia -teoria

Herzberg, Mausner ja Snyderman (1959) julkaisivat kirjassaan ”The Motivation to Work” teorian nimeltään motivaatio-hygienia -teoria. Tällä teorialla on ollut suuri merkitys silloin, kun on pohdittu ihmisten työtyytyväisyyttä, ja kun inhimillisiä resursseja on pyritty hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti työnteossa. Herzbergin teorian mukaan ihmisellä on kaksi toisistaan riippumatonta työmotivaation sisältöön vaikuttavaa tarpeiden ryhmää ja nämä ryhmät vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen eri tavoin. Ensimmäisen tarpeiden ryhmän hän nimesi hygieniatekijöiksi, mutta on myöhemmin kutsunut niitä tekijöitä myös olosuhdetekijöiksi. Hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen yleinen toimitapa ja hallinto, työnjohto, työolosuhteet, henkilösuhteet, raha, status ja turvallisuus. Ne siis liittyvät olosuhteisiin, joissa työtä tehdään. Hän huomasi, että tyytymättömyyttä työssään kokevat ihmiset kiinnittivät huomiota erityisesti työympäristöönsä. Hygieniatekijöissä esiintyvät puutteet saavat siis aikaan työtytymättömyyttä. Jos hygieniatekijät eivät työntekijän mielestä ole kunnossa, on hän työhönsä tyytymätön ja työn tuotos vähenee. Jos taas hygieniatekijät ovat kunnossa, ei työntekijä ole tyytymätön, mutta tämä ei kuitenkaan motivoi häntä vielä parempiin suorituksiin. Toisen ryhmän hän nimesi motivaatiotekijöiksi. Motivaatiotekijöitä ovat tyydytystä tuottavat tekijät kuten aikaansaamisen tunne, ammatillinen kehittyminen ja tunnustuksen saaminen sekä mielenkiintoinen työ, jonka voi kokea haasteellisena ja kehittäväenä. Hän huomasi, että tyytyväisemmät työntekijät kiinnittivät huomiota itse työhön. Motivaatiotekijöillä on positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen ja ne johtavat usein yksilön kokonaiskapasiteetin kasvuun. Motivaatiotekijöiden tyydyttäminen mahdollistaa myös yksilön kasvun ja kehityksen, joka aikaansaa usein kykyjen lisääntymistä. Jos sekä hygienia- että motivaatiotekijät ovat kunnossa, ovat työntekijät tyytyväisiä ja motivoituneita. (Hersey & Blanchard 1990, 61-63; Scheuer 2000, 100.)

Tämän teorian mukaan eri tekijät saavat aikaan työtyytyväisyyttä ja työtytymättömyyttä. Motivaatiotekijöihin vaikuttamalla voidaan lisätä motivaatiota työtä kohtaan kun taas huonoiksi koetut hygieniatekijät alentavat motivaatiota ja synnyttävät tyytymättömyyttä. Jos siis halutaan poistaa tyytymättömyyttä, täytyy muuttaa hygieniatekijöitä. Kuitenkin parhaan mahdollisen tyytyväisyyden saavuttamiseksi ja tyytymättömyyden poistamiseksi näiden molempien tekijöiden tulee olla samanaikaisesti tasapainossa. Tämä teoria auttaa ymmärtämään, että työmotivaatioon vaikuttavat yhtäaikaaisesti useat erilaiset tekijät. (Lämsä & Hautala 2005, 84-85.) Herzbergin teoriaa on kuitenkin arvosteltu siitä, että esimerkiksi ihmisen tarve palkkaan tai tunnustuksen saamiseen on huomattu olevan tekijöitä, jotka voivat toimia sekä motivaatiotekijänä että hygieniatekijänä (Wiley 1997, 265).

5.2 Työmotivaatio

Erilaisia ja erilaisessa elämäntilanteessa olevia ihmisiä motivoi erilaiset asiat eikä ole olemassa mitään yleisiä, kaikkiin ihmisiin ja tilanteisiin soveltuvia motivointitapoja (Peltonen & Ruohotie 1987, 10). Tämä on haaste esimiehille, jotka yrittävät motivoida työntekijöitä parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Motivaatiotutkimuksen tunteminen on kuitenkin tärkeää esimiehille, koska organisaation toimivuus ja tuottavuus rakentuvat sen mukaan, kuinka motivoituneita organisaation työntekijät ovat. Esimiesten tulisi olla selvillä motivaatioprosessista sekä niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat ihmisten motivaatioon tehdä työtä. Motivaatioteorioita on kehitetty kuvaamaan ihmisten yleistä motivaatiota, mutta niitä on alettu myös soveltamaan työelämään. Työmotivaatiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työhön ja työntekoon kohdistuvaa motivaatiota. Monet eri tekijät vaikuttavat siihen, miksi ihminen tekee työtä, mutta myös jokaisen motivaatiotekijän merkitys on erilainen eri ihmisille.

Työmotivaatio kuuluu organisaatiokäyttäytymisen alueeseen ja siinä pohditaan, mikä saa ihmisen tekemään töitä. Sekä motivaatiota että työmotivaatiota on tutkittu paljon ja aiheesta on olemassa monia erilaisia teorioita. (Lämsä & Hautala 2005, 80-81). Motivaatio vaikuttaa aina ihmisen työsuoritukseen. Ihminen käyttää työssään ilman suurempaa motivaatiota vain noin 20-30 prosenttia kyvyistään, kun taas hyvin motivoituna hän käyttää jopa 80-90 prosenttia kyvyistään (Lämsä & Hautala 2005, 90). Motivoituneet työntekijät työskentelevät ahkerammin, tekevät laadukkaampaa työtä ja suurempia työmääriä sekä ovat sitoutuneempia organisaatioon eivätkä kovin helposti vaihda työpaikkaa uusien haasteiden perässä. Motivoitunut työntekijä on luovempi ja tuottavampi sekä lojaali työnantajansa kohtaan ja tämä tietysti parantaa organisaation tuottavuutta, mutta myös organisaation työntekijöiden työilmapiiriä (Sadri & Bowen 2011, 45-48).

Menestyvän organisaation työntekijät ovat aina motivoituneita työntekijöitä. Raha ja palkka eivät kuitenkaan voi yksinään varmistaa työntekijöiden tuotteliaisuutta ja hyvää motivaatiota tehdä työtä, vaan he haluavat myös saada esimerkiksi onnistumisen kokemuksia sekä tuntea ammatillista ylpeyttä omasta työstään. Ei ole olemassa yhtä tapaa olla hyvä motivoija, mutta avoin kommunikaatio on aina hyvä alku. On tärkeää vastata työntekijän kysymyksiin, antaa hänelle palautetta ja rohkaista myös työntekijöitä palautteen antamiseen. Toinen askel on työntekijöiden positiivinen huomiointi. Työntekijöiden on kuultava kehuja silloin, kun siihen on aihetta. Kolmantena on huomioitava, että työntekijöillä on halutessaan mahdollisuus edetä urallaan ja

työtehtävissään. Julkinen huomionosoitus ja palkitseminen osoittavat työntekijöille heidän arvonsa ja tärkeytensä organisaatiolle. (Hughes 2003, 17.)

5.2.1 Työmotivaation ja työtyytyväisyyden suhde

Työmotivaatio ja työtyytyväisyys ovat sukulaiskäsitteitä. Lyhykäisyydessään työtyytyväisyyden voisi määritellä positiiviseksi asenteeksi tai emotionaaliseksi tilaksi, joka seuraa ihmisen työkokemuksesta tai työn arvioinnista (Landy ja Conte 2004, 381). Tyytyväisyyteen vaikuttaa jo saadut palkkiot, kun taas motivaatioon vaikuttaa palkkiota koskevat odotukset (Ruohotie & Honka 1999, 13-24). Yksinkertaistetusti voitaisiin sanoa, että työtyytyväisyys kuvaa ihmisen käsitystä työstä, jota hän on jo tehnyt ja työmotivaatio kuvaa ihmisen käsitystä palkkiosta, jonka hän tulee saamaan työstään.

Työtyytyväisyys vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon (Landy & Conte 2004, 385), mutta henkilön työtyytyväisyys liittyy aina myös hänen muuhun elämään, ja tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä on olennainen osa yksilön hyvinvointia. Vaikka Maslowin ja Herzbergin teoriat ovat erilaisia, on niiden välillä kuitenkin löydettävissä jonkinlainen yhteys. Herzbergin määrittelemät hygieniatekijät tyydyttävät Maslowin tarvehierarkian alimpien tasojen tarpeita ja Herzbergin määrittelemät motivaatiotekijät puolestaan tyydyttävät Maslowin teorian ylimpien tasojen tarpeita (Landy & Conte 2004, 382). Maslowin teoriassa keskitytään yksilön persoonallisuutta koskeviin motivaatiotekijöihin ja Herzbergin teoriassa keskitytään työhön ja työympäristöön liittyviin tekijöihin. Herzbergin määrittelemät motivaatiotekijät liittyvät itse työhön ja hygieniatekijät liittyvät työympäristöön (Landy & Conte 2004, 382). Maslowin teoria mielletään enemmän työmotivaatioteoriaksi ja Herzbergin teoria enemmän työtyytyväisyysteoriaksi. Työmotivaatiolla ja työtyytyväisyydellä on läheinen suhde toisiinsa. Näiden kahden teorian pohjalta voidaan siis saada hyvä yleiskäsitys niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat ihmisen työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon, ja sen takia nämä kaksi teoriaa onkin valittu tämän tutkimuksen perusteorioiksi.

5.2.2 Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä

Työnantajien olisi hyvä kysyä työntekijöiltään tasaisin väliajoin, mikä työntekijöitä motivoi työssään. Työntekijöiden motivaatiotekijöiden ymmärtäminen parantaa organisaation

tuloksellisuutta ja mahdollisuutta menestyä. Vastaukset saattavat ohjata työnantajaa esimerkiksi parantamaan työympäristöä, nostamaan palkkoja, muuttamaan työtoimenkuvia tai antamaan enemmän palautetta. Tärkeintä on kuitenkin, että esimiehet eivät oleta, että ne asiat, jotka motivoivat heitä, motivoivat myös heidän työntekijöitään. Lisäksi pitää ottaa huomioon, että ihmisten motivaatiotekijät muuttuvat ajan kuluessa selvästi. Muutokset työntekijöiden henkilökohtaisessa tilanteessa sekä ympäristössä ja koko maailman tilanteessa muuttavat ihmisten työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja niiden merkityksiä. (Wiley 1997, 276-278.) Rakentava palaute parantaa ja lisää yleensä aina motivaatiota. Tehdystä työstä annettava palaute on kaikista tehokkainta silloin, kun se on täsmällistä, tarkkaa, oikea-aikaista ja konstruktiiivista sekä se annetaan työntekijälle hyvässä ja positiivisessa hengessä. (Landy & Conte 2004, 300-301.)

Kuten Herzbergin tyytyväisyyttä koskevassa teoriassa todettiin, työn piirteet voidaan luokitella ulkoisiin tekijöihin, jotka liittyvät työolosuhteisiin (hygieniatekijät) ja sisäisiin tekijöihin, jotka liittyvät itse työhön (motivaatiotekijät). Maslowin motivaatioteorian mukaan taas yksilön persoonallisuus ja yksilölliset tekijät sekä henkilön sen hetkinen tilanne vaikuttavat ihmisen työmotivaatioon. Voidaan siis sanoa, että yksilön työmotivaatioon vaikuttavat henkilön persoonallisuus ja yksilölliset tekijät, mutta tyytyväisyyden kautta myös työolosuhteet ja työympäristö sekä työn ominaisuudet (Ruohotie & Honka 1999, 17-18).

Ensinnäkin työmotivaatioon vaikuttaa siis yksilön persoonallisuus eli sisäiset ominaisuudet. Näitä ovat hänen mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet. Työntekijän mielenkiinnosta riippuu, miten esimerkiksi jokin ulkoinen virike vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä. Myös työntekijän asenne esimerkiksi työtään tai itseään kohtaan sekä hänen sen hetkinen elämäntilanne vaikuttavat hänen motivaatioon ja suoritukseen. Henkilön sisäisten ominaisuuksien lisäksi työmotivaatiota säätelevät työn ominaisuudet. Jos yksilö on tyytyväinen työnsä mielekkyyteen ja vaihtelevuuteen, hän saa hyvää palautetta ja tunnustusta ja onnistumisen kokemuksia, on hän tyytyväisempi työhönsä ja haluaa suoriutua hyvin työtehtävistään eli hänen motivaationsa on hyvä. Kolmas motivaatiotekijä persoonallisuuden ja työn ominaisuuksien lisäksi on työympäristön ominaisuudet. Työympäristöllä tarkoitetaan työympäristön taloudellisia ja fyysisiä tekijöitä, joita ovat esimerkiksi palkkaus ja työturvallisuus, mutta myös sosiaalisia tekijöitä eli johtamistapaa, ryhmäkiinteyttä ja organisaation ilmapiiriä. (Ruohotie & Honka 1999, 17-18.)

Janssenin, de Jongen ja Bakkerin (1999, 1366) tutkimuksen mukaan työmotivaatioon vaikuttavat sellaiset työhön liittyvät asiat, jotka tekevät työstä haasteellisen, kuten mahdollisuus käyttää erilaisia taitoja, itsenäisyys, sosiaaliset kontaktit sekä mahdollisuus oppia uutta. Ropen ja Kettusen (2012, 93-94) motivaation rakentumisprosessimallin mukaan työmotivaatioon vaikuttavat yksilön lähtökohdat, toiminta eli työ sekä toiminnan tavoite. Yksilön lähtökohdalla tarkoitetaan esimerkiksi työntekijän arvoja, koska arvot vaikuttavat siihen, millaista työtä yksilö haluaa tehdä ja minkälaisia tavoitteita hän asettaa työlleen. Lisäksi henkilön sen hetkinen elämäntilanne ja työn kuormittavuus tulee olla balanssissa. Myös yksilön kokemus siitä, kuinka omat taidot ja kyvyt vastaavat tehtävän vaativuutta, vaikuttavat motivaatioon tehdä työtä. Yksilön lähtökohtien lisäksi yksilön työmotivaatioon vaikuttavat työn palkitsevuus, työntekijän mahdollisuus itse vaikuttaa työhön ja toimintatapoihin, mukava työympäristö sekä työstä saatu säännöllinen palaute ja onnistumisen kokemukset. Myös toiminnan tavoitteen tulee olla selkeä ja houkutteleva sekä tavoitteen saavuttamisen tulisi olla todennäköistä. (Rope & Kettunen 2012, 94-113.)

Lisäksi on otettava huomioon, että ihmisten motivaatiotekijät eivät pysy samanlaisina vaan muuttuvat ajan kuluessa ja maailman muuttuessa. Hahn ja Kleiner (2002, 3-6) kirjoittavat artikkelissaan kahdesta motivaatiotutkimuksesta, jotka tehtiin useamman kaupungin työntekijöille ensin vuonna 1976 (Heimovics & Brown) ja uudestaan vuonna 1996 (Jurkiewicz & Massey). Tutkimuksissa selvitettiin kaupunkien työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Suurin muutos vuosien 1976 ja 1996 tutkimustuloksissa oli se, että vuonna 1996 ihmiset halusivat selvästi useammin korkeampaa palkkaa kuin aikaisemmin. Korkean palkan lisäksi vakaa ja turvattu tulevaisuus ja mahdollisuus oppia uusia asioita olivat tulleet työntekijöille tärkeämmiksi. Lisäksi halukkuus työskennellä tiimeissä sekä mahdollisuus olla yhteisölleen hyödyksi olivat laskeneet selvästi. Kaiken kaikkiaan tuloksista voitiin päätellä, että vuonna 1976 tutkittujen työntekijöiden työtyytyväisyys ja työmotivaatio olivat parempia kuin vuonna 1996.

Myös Imbermanin (2012, 23-25) artikkelissa vertaillaan motivaatiotekijöiden muuttumista vuosien 2002 ja 2012 välillä. Tuloksista käy ilmi, että kymmenen vuoden aikana tehokkaimmat tavat motivoida työntekijöitä ovat muuttuneet laman ja huonon taloudellisen tilanteen takia. 2012 tehdyssä tutkimuksessa huomattiin, että työntekijöitä motivoi eniten tieto siitä, että töitä on jatkossakin. Myös muut taloudelliset motivointikeinot, kuten esimerkiksi lyhyen tähtäimen rahalliset palkkiot, motivoivat työntekijöitä. Työntekijät myös odottivat, että kaikesta lisätyöstä maksetaan aina myös lisäpalkkio. Vuonna 2002 näin vahvaa suhdetta rahan ja motivaation välillä ei

vielä ollut näkyvissä. Taloudellisten motivointikeinojen jälkeen vasta toisella sijalla oli työntekijöiden työhön sitouttamiseen liittyvät tekijät. Näitä olivat perinteisesti olleet esimerkiksi työntekijöille varatut parkkipaikat, erilaiset huomionosoitukset tai palkinnot työntekijöille, mahdollisuus työpaikkaruokailuun sekä pikkujoulujuhlat. Vaikka näillä tekijöillä ei voitu kovin paljon vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon, aiheutti niiden poistaminen tai puuttuminen kuitenkin paheksuntaa työntekijöiden keskuudessa, joten organisaatiot olivat pyrkineet jatkamaan näitä käytäntöjä kuitenkin edelleen.

5.2.3 Vuokratyöntekijän työmotivaatio

Ihmisen työsuoritus paranee aina työmotivaation lisääntyessä (Peltonen & Ruohotie 1987, 28). Epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevien ja erityisesti vuokratyöntekijöiden mielipiteitä heidän työmotivaatiostaan ei ole kovin paljoa vielä tutkittu (Forde & Slater 2006, 151). Sen takia tässä tutkimuksessa on vuokratyöntekijöiden työmotivaation lisäksi huomioitu myös heidän työtyytyväisyyttä koskevia tutkimuksia. Työmotivaatio ja työtyytyväisyys ovat sukulaiskäsitteitä, vaikka tarkkaan ottaen eroavatkin hiukan keskenään (Ruohotie & Honka 1999, 24). Kuten aiemmin todettiin, työtyytyväisyys vaikuttaa henkilön työmotivaatioon, ja tässä tutkimuksessa tavoitteena on tutkia vuokratyöntekijän työmotivaatiota, joten työntekijän kokema työtyytyväisyys on yksi siihen vaikuttavista tekijöistä. Työtyytyväisyys on seurausta työsuorituksen palkitsemisesta, kun taas työmotivaatioon vaikuttavat mm. palkkioita koskevat odotukset (Ruohotie & Honka 1999, 24). Aina ei voida kuitenkaan sanoa, että tyytyväinen työntekijä on motivoitunut työntekijä. Joskus työmotivaatio ja työtyytyväisyys voivat olla epätasapainossa keskenään tai vaihdella tilanteen muuttuessa. Otetaan esimerkiksi vuokratyöntekijä, jolla on yleensä ottaen korkea motivaatio tehdä tiettyä työtä, mutta hän on tyytymätön nykyiseen työhönsä johtuen siitä, että hänellä ei ole vakituista työsuhdetta. Kun hän saa vakituisen työsuhteen, oletettavasti hän on tyytyväisempi työhönsä, mutta hänen työmotivaationsa saattaa laskea, koska hän on jo saanut sen palkkion, minkä halusi.

Seuraavaksi käydään läpi aikaisempien tutkimustulosten valossa sitä, että onko vuokratyöntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden työmotivaatiossa tai työtyytyväisyydessä eroja. Aihetta koskevien tutkimusten tulokset eroavat selvästi keskenään. Vuokratyöntekijät työskentelevät epätyypillisessä työsuhteessa, joten viitteenä käytetyissä artikkeleissa on saatettu

tutkia työntekijöitä, jotka eivät välttämättä työskentele juuri vuokratyössä, vaan jonkinlaisessa epätyypillisessä työsuhteessa.

Guestin, Oakleyn, Clintonin ja Budjanovcaninin (2006) tutkimustulosten mukaan ne työntekijät, jotka työskentelevät epätyypillisissä työsuhteissa, eivät ole sen motivoituneempia tai vähemmän motivoituneempia kuin vakituiset työntekijät. Iso-Britannian farmaseutteja koskevassa tutkimuksessaan he huomasivat, että epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevien työntekijöiden kokemukset ja asenteet työtä kohtaan ovat vähintään yhtä positiivisia kuin perinteisissä työsuhteissa olevilla työntekijöillä. Tutkimuksessa lähetettiin 3600 kyselylomaketta ympäri Iso-Britanniaa työskenteleville farmaseuteille ja vastauksia saatiin 2018 kpl. Vastanneista 54% työskenteli perinteisessä vakituksessa, kokoaikaisessa työsuhteessa ja loput erilaisissa epätyypillisissä työsuhteissa. Myös Vaiman, Lemmergaard ja Azevedo (2011) tutkivat epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevien ja tyypillisissä työsuhteissa työskentelevien henkilöiden eroja koskien heidän työmotivaatiotaan. Heidän tutkimus tehtiin kvantitatiivisena internetkyselynä Kanadassa vuonna 2008 ja tutkimuskohteena oli johdonkonsultteja. Vastauksia saatiin 204, ja vastanneista 65 työskenteli perinteisessä työsuhteessa ja 139 epätyypillisessä työsuhteessa. Heidänkään tutkimustulostensa mukaan näiden kahden henkilöryhmän työmotivaation välillä ei löytynyt merkittävää eroa. Molempien ryhmien työmotivaatiota parantavat tekijät olivat samanlaiset ja molemmat ryhmät arvostivat työssään samanlaisia asioita kuten esimerkiksi haastavia työtehtäviä, itsenäisyyttä työssään, joustavuutta, hyviä työkavereita sekä työpaikan hyvää ilmapiiriä ja avoimuutta. Ainoa huomattava ero oli, että tyypillisissä työsuhteissa työskentelevät arvostivat asianmukaista palkkaa enemmän kuin epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevät henkilöt. Tutkimustuloksissa huomattiin myös, että epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevät työntekijät kokivat olevansa sitoutuneita työorganisaatioonsa, kun taas esimiehet olettivat heidän sitoutumistasonsa hyvin alhaiseksi.

McDonald ja Makin (2000, 88) puolestaan huomasivat omassa tutkimuksessaan, että epätyypillisissä työsuhteissa olevien työntekijöiden työtyytyväisyys työtään ja työorganisaatiotaan kohtaan on parempi kuin vakituisilla työntekijöillä, vaikka ero ei olekaan suuri. He tutkivat Iso-Britanniassa suuren matkailualan organisaation asiakaspalvelutyöntekijöitä. Otoksessa oli mukana 145 ihmistä, joista 102 oli vakituksia työntekijöitä ja 43 määräaikaista työntekijöitä. Myös Allanin ja Sienkon (1998) Yhdysvalloissa tekemän tutkimuksen tulosten mukaan vuokratyöntekijöiden työmotivaatio on selvästi parempi kuin vakituisten työntekijöiden, ja sen takia työnantajien

kannattaisikin heidän mukaansa etsiä motivoituneita työntekijöitä juuri vuokratyöntekijöiden keskuudesta. Allan ja Sienko (1998) perustelivat tulosta sillä, että vuokratyöntekijät arvostavat työtään enemmän kuin vakituiset työntekijät, koska vakituiset saattavat pitää työtään itsestäänselvyytenä sekä olla leipääntyneitä ja kyllästyneitä omaan työhönsä, ja sen takia eivät pidä työtään enää motivoivana. Allanin ja Sienkon (1998) mukaan heidän tutkimuksessaan mukana olleet vuokratyöntekijät todennäköisesti kokivat, että heitä kohdellaan työpaikallaan samoin, kuin vakituisia työntekijöitä. He tekivät samoja ja samantyyllisiä töitä kuin vakituiset työntekijät, eikä heitä kohdeltu ”alemmman luokan kansalaisina” työpaikallaan, kuten joissakin muissa organisaatioissa.

Forde ja Slater (2006) analysoivat kolmea Iso-Brianniassa aikaisemmin tehtyä vuokratyötä koskevaa tutkimusta (The Labour Force Survey, The Workplace Employment Relations Survey ja The Working in Britain 2000 Survey) ja totesivat tutkimuksessaan, että vuokratyöntekijät olivat tyytymättömämpiä työhönsä kuin vakituiset työntekijät. He huomasivat vuokratyöntekijöiden olevan jopa tyytymättömämpiä työhönsä kuin muut epätyypillisissä työsuhteissa olevat työntekijät. Lisäksi huono motivaatio sai aikaan vuokratyöntekijöiden keskuudessa hyvin alhaista sitoutuneisuutta ja vuokratyöntekijät kokivat ahdistusta ja huolta työtilanteestaan. Myös Hall (2006, 172) toteaa Australian vuokratyöntekijöitä koskevassa artikkelissaan, että vuokratyöntekijät ovat yleensä ottaen tyytymättömämpiä työhönsä kuin vakituiset työntekijät ja suurin osa vuokratyöntekijöistä haluaisikin työskennellä vakituiseissa työsuhteissa. Lisäksi vuokratyöntekijät ovat myös tyytymättömiä palkkaansa.

Aikaisemmat tutkimustulokset vuokratyöntekijöiden työmotivaatiosta ja työtyytyväisyydestä ovat siis hyvin erilaisia keskenään. Osassa tutkimustuloksista (Forde & Slater 2006; Hall 2006) todetaan, vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyyden olevan alhaisempi kuin vakituisten työntekijöiden, kun taas osassa tuloksista (Allan & Sienko 1998; McDonald & Makin 2000) todetaan, että vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyys ja motivaatio tehdä työtä ovat parempia kuin vakituksilla työntekijöillä. Osa tutkimustuloksista (Vaiman ym. 2011; Guest ym. 2006) puolestaan osoittaa, että vakituisten ja epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevien työntekijöiden työmotivaatiossa ei ole eroa.

Keskenään erilaiset tutkimustulokset saattavat johtua siitä, että tutkimukset sisältävät vastauksia hyvin erilaisissa työsuhteissa olevilta työntekijöiltä. Mukana saattaa olla osa-aikaisia työntekijöitä, määräaikaista työntekijöitä, vuokratyöntekijöitä, freelancereita jne. Lisäksi on huomioitava, että tutkimuksissa mukana olleet työntekijät ovat erittäin heterogeeninen ryhmä. Heidän työtehtävänsä voivat olla keskenään hyvin erilaisia, työsuhteensa eri pituisia, työntekijät ovat eri ikäisiä ja heillä on hyvin erilaisia koulutustaustoja ja työkokemuksia. Myös työsopimukset ja työkäytännöt eri maiden välillä ovat hyvin kirjavat. Työsuhde-edut erilaisissa työsuhteissa eroavat toisistaan, työntekijöitä arvostetaan erilailla ja työtilanteet vaihtelevat eri maissa ja kaupungeissa. Myös se, että työskenteleekö henkilö epätyypillisessä työsuhteessa omasta tahdostaan vai vain olosuhteiden pakosta, vaikuttaa hänen työmotivaatioonsa ja työtyytyväisyyteensä ja sitä kautta näihin tutkimustuloksiin. (De Cuyper ym. 2008, 32-37.)

Epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevien työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä käsittelevien tutkimustulosten kirjavuuden takia Wilkin (2013) päätti tehdä meta-analyysin aiheesta ja kvantitatiivisesti tutkia 72 tehdyn tutkimuksen tuloksia vakituisten ja epätyypillisissä työsuhteissa olevien työntekijöiden eroista työtyytyväisyyden suhteen. Työtyytyväisyyden on todettu vaikuttavan työsuoritukseen ja työtehokkuuteen, ihmisen käyttäytymiseen sekä työtuloksiin, joten tyytyväinen työntekijä on erittäin arvokas työnantajalleen. Wilkinin (2013) tutkimustulosten mukaan epätyypillisissä työsuhteissa olevat työntekijät olivat yleensä ottaen tyytymättömämpiä työhönsä kuin vakituiset työntekijät. Epätyypillisissä työsuhteissa olevia työntekijöitä ei kuitenkaan voida pitää homogeenisenä ryhmänä, vaan tutkimustulosten mukaan työtyytyväisyys näyttää vaihtelevan työsuhteen luonteen mukaan. Tutkimuksessa huomattiin kuitenkin, että juuri vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyys oli selvästi alempi kuin vakituisten työntekijöiden. Toisaalta kuitenkin on huomattu, että jos epätyypillisessä työsuhteessa työskentelevä henkilö toivoo ja olettaa saavansa vakituisen työpaikan työskentelemästään organisaatiosta, on hänen työmotivaationsa korkeampi, asenne ja suhtautuminen työhön parempi ja hän haluaa tehdä työnsä paremmin (De Cuyper ym. 2008, 42).

Mistä vuokratyöntekijöiden huono työtyytyväisyys sitten johtuu? Wilkinin (2013, 50) mukaan vuokratyöntekijät saavat työssään enemmän negatiivista palautetta ja huomiota ja vähemmän positiivista palautetta kuin vakituiset työntekijät. Kallebergin (2000, 344) mukaan vuokratyöntekijöiden palkka ja edut ovat yleensä huonompia kuin vakituisten työntekijöiden ja Hall:n (2006) mukaan vuokratyöntekijät ovatkin tyytymättömämpiä palkkaansa kuin vakituiset

työntekijät. Vuokratyöntekijät ovat erityisen tyytymättömiä myös työnsä sisältöön ja siihen, että heille ei anneta mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä oma-aloitteisesti (Forde & Slater 2006).

Aikaisemmat tutkimukset ovat selvittäneet, että työpaikkakoulutuksen ja työmotivaation välillä on positiivinen suhde (Janssen ym. 1999) ja Virtasen, Kivimäen, Virtasen, Elovainion ja Vahteran (2003) mukaan epätyypillisissä työsuhteissa oleville työntekijöille tarjotaan harvemmin kuin vakituisille työntekijöille mahdollisuutta osallistua työpaikkakoulutuksiin. Virtasen ym. (2003, 30) tutkimustulosten mukaan epätyypillisissä työsuhteissa olevat työntekijät osallistuivat 75 % vähemmän työpaikkakoulutukseen kuin vakituiset työntekijät, ja noin puolet heistä ei ollut osallistunut minkäänlaiseen työpaikalla tarjottavaan koulutukseen. Huono mahdollisuus saada työnantajan tarjoamaa koulutusta alentaa myös siis myös selvästi vuokratyöntekijöiden tyytyväisyyttä. Lisäksi tämä saa aikaan eriarvoisuutta työpaikoilla erilaisissa työsuhteissa olevien työntekijöiden kesken.

Vuokratyöntekijät eivät ole tyytyväisiä myöskään heidän työnsä joustavuuteen työn ja vapaa-ajan välillä ja lisäksi he ovat huolissaan työpaikkansa pysyvyydestä. Vuokratyöntekijät haluaisivat saada enemmän mahdollisuuksia käyttää taitojaan ja kokemustaan omassa työssään sekä oppia uusia asioita. Heille olisi tärkeää saada enemmän vapautta ja itsenäisyyttä työssään sekä mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. He myös haluaisivat tehdä vaikeampia ja monimutkaisempia töitä. (Hall 2006, 171.)

6 PEREHDYTTÄMINEN

Tässä kappaleessa keskitytään käsitteeseen perehdyttäminen. Käsitteen määrittelyn jälkeen pohditaan millaista on hyvä perehdyttäminen sekä käsitellään vuokratyöntekijän perehdyttämistä, perehdyttämisen ja työpaikkakoulutuksen suhdetta sekä perehdyttämisen yhteyttä työmotivaatioon.

”Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii saamaan henkilön sopeutumaan mahdollisimman joustavasti uuteen työhön ja työympäristöön. Tulevista tehtävistä riippuen perehdyttämisen laajuus ja syvällisyys vaihtelee, mutta joka tapauksessa käydään läpi

-yritys, sen toiminta-ajatus, visiot, liike-ideat ja strategiat sekä menettelytavat (yritysperehdyttäminen)

-työpaikan henkilöt -ainakin tuleva lähipiiri-, asiakkaat ja päivittäiset työyhteisön pelisäännöt (työpaikan perehdyttäminen)

-tuleviin tehtäviin liittyvät odotukset, toiveet ja velvoitteet (työhön perehdyttäminen).”
(Helsilä 2002, 52.)

Mohamedin ja Leponiemen (2009) mukaan Suomessa organisaatioiden tapa toteuttaa perehdyttäminen käytännössä on hyvin vaihtelevaa ja sillä on vain vähäinen suhde organisaatioiden henkilöstöstrategiaan. Lisäksi näyttää siltä, että suuri osa organisaatioista ei huomioi vuokratyöntekijöitä mitenkään henkilöstöstrategiassaan, vaikka teettääkin paljon vuokratyötä (Foote 2004). Uuden työntekijän työhön perehdyttäminen on tärkeä osa tehokasta johtamista ja työntekijöiden sosiaalistamista organisaatioon (Slattery ym. 2008). Tutkimusten mukaan perehdyttämisellä on vaikutusta työntekijöiden mielipiteisiin ja asenteisiin työtään kohtaan sekä perehdyttäminen vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen organisaatiota kohtaan (Ashforth & Mael 1989; Foote 2004; Koene & van Riemsdijk 2005). Kalargyrou ja Woods (2011, 361) painottavat, että tehokas työpaikkakoulutus saa aikaan työtyytyväisyyttä ja sitä kautta parempia tuloksia, mutta myös luo organisaatiolle hyvän maineen työnantajana. Työntekijöitä ei myöskään pitäisi nähdä kustannuksina vaan investointeina, joten on tärkeää, että perehtyjälle asetetaan päämääriä, joita kohti edetä, koska päämäärät parantavat työntekijöiden motivaatiota (Schraeder & Jordan 2011).

Millaista sitten on hyvä perehdyttäminen? Hyvä perehdyttäminen sisältää opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon, mutta lisäksi myös huomioi uuden työntekijän osaamisen, taustan ja kokemuksen ja pyrkii hyödyntämään sitä jo perehdyttämisprosessin aikana (Kupias &

Peltola 2009, 19). Laadukas perehdyttäminen on aina yksilöllisesti toteutettua (Miettinen, Kaunonen & Tarkka 2006, 69). Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys myös lyhentää työn oppimiseen käytettävää aikaa ja uusi työntekijä oppii asioita nopeammin, kun hän saa laadukasta perehdyttämistä (Kupias & Peltola 2009, 29). Miettinen ym. (2006, 68) painottavat tavoitteellisen perehdytysohjelman tärkeyttä, koska tavoitteellisuus perehdytyksessä vaikuttaa myönteisesti perehdytettävän työhyvinvointiin, lisää ammatillista osaamista, motivoi työhön sekä nopeuttaa työyhteisöön sopeutumista.

Sekä perehdyttämisellä että itse työllä tulisi olla tietty päämäärä, jota kohti pyritään. Edwin A. Locken päämääräteorian mukaan selkeä ja täsmällinen, mutta tarpeeksi haastava tavoite parantaa ihmisen motivaatiota ja johtaa parempiin työsuorituksiin (Landy & Conte 2004, 355). Täsmällisesti asetettu, yksiselitteinen ja käytännöllinen tavoite toiminnalle parantaa suoritusta sekä sitoutumista tehtävään. Myös mahdollisuus osallistua tavoitteen asettamiseen saa aikaan parempia työsuorituksia. Lisäksi tavoitteen tulee olla sopivan haastava, jotta sen voi saavuttaa, koska tavoitteen saavuttaminen motivoi jälleen parempaan työsuoritukseen. Päämääräteorian mukaan ihmistä kannattaisikin motivoida tavoitteiden kautta, koska täsmälliset tavoitteet johtavat korkeaan työmotivaatioon. Selkeä, tarkoituksenmukainen ja rakentava palaute puolestaan auttaa työntekijää näkemään, miten hän edistyy päämäärän tavoittelussa sekä tarjoaa mahdollisuuden antaa työntekijälle tunnustusta tehdystä työstä ja sitä kautta lisää työntekijän motivaatiota. (Ruohotie 1998, 55-57.)

Organisaatioon sopeutumiseen auttavat organisaation tarjoama koulutus ja perehdytys, työntekijän oman työnsä hyvä osaaminen sekä muiden työntekijöiden tarjoama tuki ja apu (Taormina 1999). Rekrytointiprosessin aikana voidaan luoda uudelle työntekijälle mielikuva siitä, millaista työskentely juuri tässä organisaatiossa tulisi olemaan, perehdyttämisprosessin tarkoitus taas on lunastaa annettu lupaus ja konkreettisesti näyttää, että organisaatio on sellainen paikka, jossa uusi työntekijä haluaa työskennellä (Graybill, Carpenter, Offord, Piorun & Shaffer 2013, 202). Laadukas perehdyttäminen auttaa ja hyödyttää sekä työntekijää että organisaatiota (Hahn & Kleiner 2002, 9). Työntekijä sopeutuu työympäristöönsä nopeammin ja sitä kautta sitoutuu paremmin organisaatioon. Organisaatio puolestaan hyötyy siitä, että uusi työntekijä oppii työnsä nopeammin ja hänestä tulee tuottavampi työntekijä lyhyemmän ajanjakson kuluessa. Tarkkaan mietitty ja suunniteltu perehdyttäminen takaa onnistuneen alun työntekijälle ja hyviä tuloksia organisaatiolle.

Perehdyttämisellä on tärkeä rooli työntekijän tutustuttamisprosessissa eli sosiaalistamisessa organisaatioon. Perehdyttämisprosessin aikana työntekijä saa virallista tietoa organisaation päämääristä ja arvoista, mutta prosessi on myös mahdollisuus työntekijälle tutustua organisaation muihin työntekijöihin ja luoda tärkeitä epävirallisempiakin verkostoja organisaation sisällä. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytysprosessi nopeuttaa ja sujuvoittaa uuden työntekijän oppimista ja uusien asioiden omaksumista. Mohamed ja Leponiemi (2009) tutkivat suomalaisten organisaatioiden perehdyttämisprosesseja organisaatioissa, joissa työskenteli etnisten vähemmistöryhmien ihmisiä. Tutkimustuloksia käytettiin Perehdyttämällä monimuotoiseen työyhteisöön – Petmo projektiin. Petmo projektin tarkoitus oli selkiyttää, että mitä tietoja ja taitoja suomalaiset organisaatiot tarvitsevat parantaakseen ulkomaalaisten työntekijöiden työhöntuloperehdyttämistä. Vuonna 2005 tutkijat haastattelivat 103 työntekijää, jotka työskentelivät 17:ssä eri alan organisaatiossa Helsingin alueella. Haastateltavat työskentelivät erilaisissa työtehtävissä ja he olivat sekä suomalaisia että maahanmuuttajia. Tutkimustulosten mukaan suurin ongelma perehdyttämisessä näyttää olevan ajan ja resurssien puute. Perehdyttäjät tarvitsisivat lisää koulutusta tehtävänsä ja erityisesti viestinnällistä apua. Ihmisiä tulisi kohdella tasa-arvoisesti, mutta yksilöt pitää silti nähdä omina yksittäisinä persoonina. Vaikka perehdytyksen pitäisi olla samanlaista kaikille, vaatii se aina jonkinlaista henkilökohtaista joustoa työpaikalla, koska osa ihmisistä esimerkiksi oppii parhaiten tekemällä, kun taas osa lähestyy mieluiten asioita teoreettisemmin. (Mohamed & Leponiemi 2009.) Zi-Chun Chun ja Ju-Chun Chun (2011) mukaan hyvin suunniteltu ja selkeä intranet-sivustolla oleva perehdyttämisohjelma lyhentää erityisesti alle 35-vuotiaiden uusien työntekijöiden perehdyttämisaikaa ja nopeuttaa heidän työssäoppimistaan. Tämä kuitenkin vaatii sen, että työntekijällä on helppo mahdollisuus päästä intranettiin silloin kun haluaa.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 13) mukaan aikaisemmin perehdyttäminen oli työhön opastamista, mutta nykyään organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistuttua perehdyttämisellä kuitenkin tarkoitetaan laajempaa yritykseen ja työyhteisöön tutustuttamista oman työn oppimisen lisäksi. Osassa kirjallisuutta perehdyttäminen ja työnopastus erotetaan kahdeksi eri toiminnaksi. ”Perehdyttämisellä tarkoitetaan työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta. Perehdyttämisen keskeisin tavoite on saada ihminen tuntemaan, että on ja että kuuluu tärkeänä osana uuteen työyhteisöön. Työnopastuksella puolestaan tarkoitetaan sellaista järjestelmällistä toimintaa, joka tähtää työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan. Työnopastus tähtää työn sisällölliseen hallintaan ja mahdollistaa itsenäisen työskentelyn.” (Juuti & Vuorela 2002, 48.)

Osassa kirjallisuutta perehdyttäminen -termi taas sisältää myös työnopastuksen. ”Perehdyttäminen sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen, varsinaisen työsuhteperehdyttämisen ja käytännön työopastuksen” (Hyppänen 2009, 195). Uuden työntekijän perehdyttämisen lisäksi perehdyttäminen -termiä voidaan käyttää myös silloin, kun henkilö siirtyy työpaikkansa sisällä uusiin työtehtäviin (Mohamed & Leponiemi 2009, 280). ”Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla tuetaan yksilöä uuden työn alussa (olipa hän sitten kokonaan uudessa organisaatiossa tai jatkaa uudessa roolissa entisessä työpaikassaan)” (Kjelin & Kuusisto 2003). Myös pidemmät poissaolot ja työpaikalla tapahtuvat muutokset, kuten esimerkiksi uuden laitteen käyttöönotto tai työmenetelmän muuttuminen, vaativat aina, että myös nykyinen henkilökunta perehdytetään uusiin työtapoihin (Mohamed & Leponiemi 2009, 280).

Tässä tutkimuksessa käsitellään vuokratyöntekijöiden kokonaisvaltaista perehdyttämistä eli termi perehdyttäminen sisältää myös työnopastuksen. Yleensä vuokratyöntekijöiden perehdyttämisessä yleisperehdytyksen antaa henkilöstövuokrayritys ja varsinaisen työnopastuksen työntekijä saa käyttäjäyrityksestä. Täytyy kuitenkin huomioida, että käyttäjäyritys antaa muunkinlaista perehdytystä vuokratyöntekijöilleen kuin vain työnopastusta. Pääasiassa keskitytään käsittelemään vain uuden työntekijän työhöntuloperehdyttämistä, eikä niinkään saman organisaation sisällä uusiin työtehtäviin siirtyvän tai esimerkiksi perhevapaalta palaavan henkilön uudelleenperehdyttämistä tai työpaikan muutoksista johtuvaa perehdyttämistä. Termejä yritys ja organisaatio käytetään toistensa synonyymeinä. Perehdyttäjällä tarkoitetaan henkilöä, joka hoitaa uuden työntekijän perehdyttämisen ja/tai työnopastuksen ja perehtyjällä viitataan organisaatioon tulevaan uuteen työntekijään, jota perehdytetään työhönsä.

6.1 Vuokratyöntekijän perehdyttäminen

Työlainsäädäntö velvoittaa työnantajan opastamaan uuden työntekijän työhönsä ja työlainsäädännössä on painotettu myös perehdyttämistä. Perehdyttämistä käsittelevät erityisesti työturvallisuuslaki 738/2002 ja työsopimuslaki 55/2001. Työturvallisuuslaissa erikseen mainitaan, että perehdyttämisvelvollisuus koskee myös henkilöstöpalveluyritysten kautta palkattuja vuokratyöntekijöitä. ”Joka johtonsa ja valvontansa alaisena käyttää toisen palveluksessa olevaa työvoimaa (vuokratyö), on työn aikana velvollinen noudattamaan tämän lain työnantajaa koskevia säännöksiä. ...Työn vastaanottajan on erityisesti huolehdittava työntekijän perehdyttämisestä

työhön ja työpaikan olosuhteisiin, työsuojelutoimenpiteisiin sekä tarvittaessa työsuojelun yhteistoimintaa ja tiedottamista sekä työterveyshuoltoa koskeviin järjestelyihin” (TTL 1 luku, 3 §).

Vuokratyöntekijöiden perehdyttäminen ja tukemismvastuu voidaan työyhteisöissä kokea raskaana, mikäli vuokratyöntekijöitä käytetään paljon ja heidän vaihtuvuus on suuri. Lisäksi vuokratyöntekijöiden sitoutuminen organisaatioon voi olla heikkoa, vaikka he olisivatkin vahvasti sitoutuneita omaan työhönsä. Vuokratyövoiman käyttö saatetaan myös nähdä viestinä siitä, että organisaation johto on haluton sitoutumaan uusiin työntekijöihin. (Viitala & Jylhä 2011, 226-227.) Tanskasen (2008, 36-37) mukaan Suomessa on huomattu, että työyhteisön vakituiset työntekijät eivät välttämättä opasta vuokratyöntekijöitä työssään, eivät puhu heille kahvitauoilla ja kohtelevat heitä alempiarvoisina.

Vuokratyöntekijöiden perehdyttämistä ei ole kovin paljoa tutkittu, mutta saadut tutkimustulokset viittaavat siihen, että epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevien henkilöiden perehdyttämiseen ei panosteta yhtä paljon kuin vakituisten työntekijöiden perehdyttämiseen (Padavic 2005) ja lyhytaikaisessa tai vuokratyösuhteessa olevat työntekijät eivät välttämättä saa yhtä täydellistä perehdytystä organisaatioon kuin vakituiset työntekijät (Kupias & Peltola 2009, 62). Footen (2004) mukaan vuokratyöntekijöiden huono perehdyttäminen ja sosiaalistaminen, vähäinen sitoutuminen organisaatioon ja alhainen motivaatio työtä kohtaan vaikuttavat siihen, että heidän työnsä tuottavuus on alhaista ja he lopettavat työsuhteensa ennen sopimuksen loppumista. Tästä syystä organisaatioiden tulisikin selkeästi määritellä vuokratyöntekijöiden roolit ja tarjota heille kunnollinen perehdytys (Footen 2004).

Vuokratyöntekijöiden perehdyttäminen on merkityksellistä, koska he ovat tärkeä osa yrityksen toimintaa sillä hetkellä. Perehdytyksen avulla työntekijä tutustuu organisaation kulttuuriin sekä saa selville organisaation hänelle asettamat odotukset. Erityisesti asiakaspalvelussa työskentelevien vuokratyöntekijöiden olisi tärkeää tietää organisaation arvot, tehtävät ja tavoitteet yhtäläillä kuin vakituisten työntekijöiden, koska he edustavat organisaatiota asiakkaiden suuntaan. On myös erittäin tärkeää, että vakituisten ja vuokratyöntekijöiden perehdyttäminen olisi keskenään yhtäläistä ja tasa-arvoista, jotta vuokratyöntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden välille muodostuu yhteenkuuluvuuden tunne ja näin vältetään työntekijöiden eriarvoista kohtelua työpaikalla. On myös osoitettu, että perehdyttäminen lisää työntekijöiden organisaatioon sitoutumista. Yhtenäinen

perehdyttäminen saisi aikaan kiinteämmän ja organisaatioon sitoutuneemman työyhteisön, jossa työsuhteen laadulla ei olisi niin suurta merkitystä. (Zimmerman, Gavrilova-Aguilar & Cullum 2013.)

6.2 Perehdyttäminen osana työpaikkakoulutusta

Perehdyttäminen on osa organisaation HR-toimintoja ja johtamista, mutta sen lisäksi perehdyttämisprosessi on myös tärkeä osa työpaikkakoulutusta (Mohamed & Leponiemi 2009). Vuokratyöntekijöiden kouluttaminen lisää heidän työtyytyväisyyttä ja työtehoa (Tan & Tan 2002, 100) ja työpaikoilla annettavaa koulutusta pidetään tärkeänä työntekijöiden sitoutuneisuutta lisäävänä tekijänä (Chambel & Sobral 2011). Tutkittaessa koulutukseen ja kouluttamiseen vaikuttavia motivaatiotekijöitä, viitataan usein Victor H. Vroomin odotusarvoteoriaan. Odotusarvoteorian mukaan ihmisen motivaatio on korkeampi, jos tehtävästä suoriutuminen tuottaa hänelle toivotun palkkion tai hyödyn (välinearvo). Tietty käyttäytyminen johtaa tiettyyn tulokseen (odotusarvo), mutta palkkio ei saa olla liian helposti saavutettavissa tai saavuttamaton. Jos ihminen tämän lisäksi todella arvostaa tiedossa olevaa palkkiota, sisältyy siihen myös ylläkearvo. (Landy & Conte 2004, 350-351.) Tämän perusteella voitaisiin ajatella, että jos vuokratyöntekijä esimerkiksi toivoo saavansa vuokratyöpaikan avulla itselleen vakituisen työn, on hän motivoituneempi sekä työtään, mutta myös saamaansa työpaikkaperehdytystä kohtaan aloittaessaan työt uudessa työpaikassaan. Hyvä oppimismotivaatio puolestaan parantaa itse oppimisprosessia ja oppimistuloksia (Landy & Conte 2004, 306).

Kroon ja Freese (2013) tekivät Hollannissa kyselyn 291:lle rahoitusalan vuokratyöntekijälle sekä haastattelivat 9 esimiestä ja huomasivat tutkimuksessaan, että henkilöstövuokratyöyrityksen omille työntekijöilleen tarjoamat koulutukset, apu ja muut tukitoimet paransivat työntekijöiden motivaatiota pysyä saman yrityksen palveluksessa. Tosin mitä pidemmän aikaa työntekijä työskenteli samalle työnantajalle, sitä suuremmalla todennäköisyydellä näillä toimilla ei enää ollut niin vahvaa merkitystä hänelle kuin työsuhteen alussa. Vuokratyöntekijöiden perehdyttäminen ja kouluttaminen saattaa tietysti nostaa organisaation kuluja, mutta toisaalta näiden asioiden on myös havaittu nostavan vuokratyöntekijöiden tuottavuutta ja vähentävän vuokratyöntekijöiden vaihtuvuutta (Foote 2004).

Vuokratyöntekijöille perehdyttäminen ja työpaikalla tarjottava koulutus ovat siis tärkeitä käytäntöjä, jotka lisäävät heidän osaamistaan ja motivaatiota, mutta myös parantavat mahdollisuuksia työllistyä organisaatioon. Peter Blaun (1964) sosiaalisen vaihdannan teoria perustuu olettamukseen, että ihmiset haluavat toimia vastavuoroisesti. Kun yksilön toiminta hyödyntää toista, haluaa tämä toinen jollakin tapaa tehdä vastapalveluksen henkilölle, joka on häntä auttanut. Ihmiset siis tuntevat halua auttaa, mutta myös olevansa velvollisia auttamaan toista, jos he ovat saaneet toiselta positiivista kohtelua aikaisemmin. Kun epätyypillisessä työsuhteessa työskentelevä henkilö saa organisaatiolta koulutusta ja positiivista kohtelua, hänen sitoutuneisuutensa organisaatiota kohtaan lisääntyy. Näin ollen sosiaalisen vaihdannan teoria selittää myös epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevien henkilöiden sitoutumista organisaatioon. Kun he kokevat, että heidän työorganisaatiolta saamansa koulutus hyödyntää heitä jollain tapaa, esimerkiksi lisäämällä mahdollisuutta työllistyä vakituiseen työsuhteeseen, arvostavat he tätä organisaatiota enemmän ja sitä kautta kokevat korkeampaa sitoutuneisuutta organisaatiota kohtaan. (Chambel & Sobral 2011.)

Epätyypillisissä työsuhteissa olevat työntekijät saavat kuitenkin selvästi vähemmän koulutusta työpaikallaan ja työssään kuin vakituiset työntekijät (Virtanen ym. 2003). Tämä lisääkin epätasa-arvoa ja eriarvoisuutta työpaikoilla erilaisissa työsuhteissa olevien työntekijöiden kesken. Vain noin 40 %:lle Finegoldin, Levensonin ja van Burenin (2005) tutkimuksessa mukana olleelle 4000:lle amerikkalaiselle vuokratyöntekijälle oli tarjottu työpaikkakoulutusta ja näistä työntekijöistä vain noin puolet oli osallistunut tarjottuun koulutukseen. Syiksi huonoon osallistumisprosenttiin he löysivät mm. sen, että vuokratyöntekijöiden oletettiin osallistuvan koulutukseen omalla ajallaan, kun vakituisten työntekijöiden koulutukset järjestettiin työajalla ja lisäksi joissakin yrityksissä vuokratyöntekijän tuli työskennellä tietty tuntimäärä ennen koulutukseen pääsemistä. Työntekijöiden kouluttamiseen täytyisi kuitenkin kiinnittää paljon enemmän huomiota, koska työntekijöiden kouluttamisesta on selvästi hyötyä sekä työntekijälle että organisaatiolle (Chambel & Sobral 2011).

6.3 Perehdyttämisen yhteys työmotivaatioon

On erittäin tärkeää kiinnittää huomiota uuden työntekijän perehdyttämiseen, koska työntekijän motivointi työpaikkaansa ja työtään kohtaan alkaa heti hänen aloittaessaan työt. Ensimmäiset päivät ja viikot uudessa työpaikassa ovat erityisen tärkeitä, silloin luodaan pohja työntekijän mielipiteille ja mielikuville uudesta työstään, työkavereistaan, organisaation johdosta ja koko työpaikasta

yleensä. Perehdyttämisaika vaikuttaa myös työntekijän työtyytyväisyyteen ja päätökseen siitä, haluaako hän työskennellä tässä organisaatiossa. (Hughes 2003, 17.) Taorminan (1999) mukaan työtyytyväisyyden ja työntekijän organisaatioon sopeutumisen välillä on vahva yhteys. Taorminan tutkimukseen osallistui 193 kiinalaista työntekijää 38:stä yrityksestä Hong Kongissa. Mitä paremmin työntekijä tuntee olevansa osa työorganisaatiotaan, sitä paremmin hän viihtyy työssään. Organisaatioon sopeutumiseen auttavat organisaation tarjoama koulutus ja perehdytys, työntekijän oman työnsä hyvä osaaminen sekä muiden työntekijöiden tarjoama tuki ja apu.

Aikaisemmin on jo mainittu ihmisen työmotivaatioon vaikuttavan yksilön persoonallisuus, itse työ ja työympäristö (Ruohotie & Honka 1999, 17-18). Hyvässä työhöntuloperehdytyksessä tulisikin ottaa huomioon, että kaikki nämä kolme osa-aluetta sisältyvät perehdytysprosessiin. Perehdytyksessä on huomioitava työntekijän persoonallisuus ja tausta sekä hänen osaaminen ja kokemus. Lisäksi hyvässä perehdytyksessä tulisi antaa opastusta itse työtehtävään ja kolmantena opastaa uusi työntekijä työympäristöön ja työorganisaatioon. Näin toimien perehdytysprosessissa keskityttäisiin kaikkiin niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat työntekijän työmotivaatioon.

Yksi tämän tutkimuksen aiheista on selvittää, onko vuokratyöntekijän perehdyttämisen ja hänen työmotivaation välillä minkäänlaista yhteyttä. Onko vuokratyöntekijän työmotivaatio korkeampi, jos hänelle annetaan erinomainen työhöntuloperehdytys ja vastaavasti onko hänen työmotivaatio heikompi, jos perehdyttäminenkin on huonoa tai miltei olematonta? Seuraavaksi esitellyt tutkimukset ja tieteelliset artikkelit luovat suuntaa sille väitteelle, että hyvä perehdyttäminen parantaisi myös uuden työntekijän työmotivaatiota.

Ihmisen työpanosta ja suoritusta säätelevät hänen valmius ja motivaatio. Valmiudella tarkoitetaan sitä, mitä yksilö osaa tehdä ja motivaatio taas määrää, mitä hän haluaa tehdä. Vaikka ihminen olisi motivoitunut tekemään jotakin, mutta jos hänen valmiudet tai edellytykset tehdä sitä asiaa ovat heikot, hyvä motivaatio ei riitä hyvään tulokseen. (Ruohotie & Honka 1999, 33.) Henkilöllä tulee olla oikeanlaisia kokemuksia ja oikeaa informaatiota asiasta, jotta hän kykenee suoriutumaan työtehtävästään (Ruohotie & Honka 1999, 10). Tämän perusteella voidaan ajatella, että vaikka uudella työntekijällä olisi hyvä motivaatio tehdä työtä, mutta hänelle ei tarjota hyvää työhöntuloperehdytystä ja koulutusta työhönsä, ei hänellä tällöin ole mahdollisuuksia suoriutua työstään hyvin.

Motivaatioon läheisesti liittyvä käsite on sitoutuminen (Ruohotie & Honka 1999, 8) ja perehdyttämisen on todettu lisäävän työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Zimmerman ym. 2013, 32). Sangen ja Srivasatavan (2012, 50) tutkimuksessa huomattiin, että laadukas työpaikalla tarjottava koulutus (perehdytys) ja psykologinen tuki vaikuttavat myös merkittävässä määrin positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen organisaatiota kohtaan. Smithin (1999) tutkimuksessa kävi ilmi, että ne työntekijät, jotka saivat edes jonkinlaista työnantajan tarjoamaa koulutusta työpaikoillaan, olivat motivoituneempia ja tyytyväisempiä työhönsä kuin ne, joille minkäänlaista koulutusta ei tarjottu.

Slattery ym. (2008) mukaan ne vuokratyöntekijät, jotka ovat tyytyväisiä perehdytykseen, suhtautuvat organisaatioon positiivisemmin, ovat tyytyväisempiä työhönsä sekä haluavat työskennellä juuri siinä organisaatiossa. Slattery ym. (2008) tutkimuksen tiedot kerättiin 1 261:lta vuokratyöntekijältä ympäri Yhdysvaltoja. Kyselyitä lähetettiin yli 15 000 kappaletta, jolloin vastausprosentti oli vain 8,6 %. Heidän mukaansa se kuitenkin on ihan hyvä, koska vuokratyöntekijöitä koskeviin kyselyihin näyttää yleensäkin olevan vaikea saada paljon vastauksia. Tämä johtuu heidän mukaansa siitä, että vuokratyöntekijöitä työskentelee niin monessa eri paikassa ja monella alalla ja vastaajien tulee täyttää kyselylomake omalla ajallaan. Tyypillisesti paremmat vastausprosentit saadaan silloin, kun tutkitaan vain joidenkin tiettyjen organisaatioiden työntekijöitä, koska vastausten saamista on silloin helpompi seurata. Tässä tutkimuksessa huomioitiin vuokratyöntekijän suhde sekä vuokratyörytykseen että käyttäjärytykseen. Tulosten mukaan hyvä työhöntuloperehdytys käyttäjärytyksessä lisää vuokratyöntekijöiden sopeutumista organisaatioon ja lisää tyytyväisyyttä työhön. Hyvä perehdytys vuokratyörytyksessä puolestaan lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja vähentää halua vaihtaa työnantajaa. Näiden tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä se johtopäätös, että hyvä perehdyttäminen ja koulutus parantavat työntekijän työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon ja sitä kautta myös parantavat heidän työmotivaatiotaan. Lisäksi näiden tutkimusten tulokset tukevat myös vahvasti sosiaalisen vaihdannan teoriaa.

Organisaatiot eivät kuitenkaan aina ymmärrä hyödyntää perehdyttämisjaksoa erinomaisena mahdollisuutena motivoida uusia työntekijöitä. Perehdyttämisjakso on hyvä mahdollisuus organisaatiolle kertoa työntekijälle organisaation tavoitteista ja päämääristä sekä toimintatavoista. Ne organisaatiot, jotka panostavat ja käyttävät enemmän aikaa uusien työntekijöiden perehdyttämisprosessiin, saavat näistä työntekijöistä itselleen sitoutuneempia ja tuotteliaampia

työntekijöitä kuin ne, jotka eivät panosta uusien työntekijöiden perehdyttämiseen yhtä paljon. Hyvä perehdyttäminen on halpa tapa parantaa työntekijöiden työmotivaatiota ja perehdyttäminen tulisikin nähdä mahdollisuutena eikä rasitteena. (Ilene Gochman Organization 2007, 4.)

7 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Seuraavassa kappaleessa käydään läpi, miten tämän case-tutkimuksen empiirinen osuus tehtiin. Ensin esitellään lyhyesti case-yritys, sitten käytetyt tutkimusmenetelmät ja sen jälkeen kerrotaan miten tutkimus käytännössä tehtiin eli käydään läpi aineiston hankinta- ja aineiston analyysimenetelmät.

7.1 Case-yrityksen yleiskuvaus

Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaationa on vuonna 1954 perustettu suomalainen kuluttajatuoteyhtiö, jonka tuotevalikoimaan kuuluu yli 10 000 erilaista tuotetta. Yritys on perheyhtiö, jonka toimintaa pyörittää jo kolmas sukupolvi. Yrityksen tavoitteena on tarjota kuluttajille tuotteita sekä arkeen että juhlaan ja eri vuodenaikojen ja sesonkien tarpeisiin. Yrityksen juuret ovat tukkukaupassa ja maahantuonnissa, mutta nykyään myös vientikauppa on tärkeä osa toimintaa. Yrityksellä on maailmanlaajuinen hankintaverkosto ja sen liikevaihto on noin 74 M€. Yritys työllistää tällä hetkellä noin 175 työntekijää. Yrityksen pääkonttori ja päänäyttelyhuone sijaitsevat Tampereella, mutta myös Helsingistä ja Ruotsista löytyvät omat näyttelyhuoneet. Yrityksen logistiikkakeskus sijaitsee Hämeenlinnassa, jossa työskentelee noin 70 työntekijää kahdessa työvuorossa. Logistiikkakeskuksessa on 38 000 kuormalavapaikkaa ja keskuksen kautta kulkee vuosittain yli 5 000 kontillista tavaraa Suomen ja lähialueiden markkinoille. Yrityksen tärkeimpiä asiakkaita ovat Pohjoismaiden ja Baltian johtavat vähittäismyyntiketjut.

7.2 Tutkimusasetelma ja tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen aihetta lähestyttiin tutustumalla ensin työmotivaatioon, vuokratyöhön ja perehdyttämiseen liittyvään kirjallisuuteen, artikkeleihin, muuhun aineistoon, aikaisempiin tutkimustuloksiin sekä teorioihin. Samalla hahmoteltiin tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja tarkennettiin keskeisimpiä käsitteitä. Tämän jälkeen aiheesta kerättiin empiirinen aineisto, jonka avulla oli tarkoituksena saada käytännön tietoa aiheesta sekä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kaikkien vuokratyöntekijöiden yleinen vallitseva mielipide, tietyllä alalla työskentelevien vuokratyöntekijöiden tai edes yhden organisaation eri alojen vuokratyöntekijöiden kokemukset olisivat olleet liian laajoja aiheita tämän tutkimuksen kohteeksi aika ja resurssit huomioon ottaen, joten tässä tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan eräässä tietyssä yrityksessä työskentelevien

logistiikka-alan vuokratyöntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä tutkittavasta asiasta. Kyseessä on siis case-tutkimus. Aineisto kerättiin haastattelemalla yhdeksää vuokratyöntekijää henkilökohtaisesti teemahaastattelujen avulla. Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin ja järjesteltiin teemoittain sekä suoritettiin aineiston sisällönanalyysi. Lopuksi empiirisen aineiston ja aikaisemman tutkimuksen avulla luotiin kokonaisuus tutkittavasta aiheesta sekä kirjoitettiin tutkimustulokset ja johtopäätökset.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli hankkia tietoa todellisen elämän tilanteista kokonaisvaltaisesti ja tutkia tietyn organisaation vuokratyöntekijöiden yksilöllisiä kokemuksia ja mielipiteitä heidän omasta työmotivaatiosta ja saamastaan perehdytyksestä. Tavoitteena oli hankkia tarpeeksi syvällistä ja kokemukseen perustuvaa tietoa aiheesta, ymmärtää ja kuvata tiettyä ilmiötä sekä käsitellä tapauksia ainutlaatuisina, eikä niinkään tehdä yleistyksiä tutkittavasta asiasta, ja tämän takia tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä.

Tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” haluttiin saada kuuluviin ja tutkimusmetodina tiedonkeruussa käytettiin yksilöhaastatteluja. Haastattelun etuna on, että se on joustava, ja tarvittaessa vastauksia voidaan selventää ja syventää esimerkiksi pyytämällä haastateltavaa perustelemaan vastaustaan. Lisäksi haastattelun avulla voidaan saada haastateltavalta hyviä kuvaavia esimerkkejä ja haastattelussa voidaan myös kysyä lisäkysymyksiä tarpeen mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 200.) Haasteena haastattelussa kuitenkin saattaa olla se, miten haastattelija osaa tulkita haastateltavan vastauksia (Hirsjärvi ym. 2008, 202). Lisäksi haastattelussa saadaan paljon tutkimusaiheen kannalta epärelevanttia materiaalia ja haastatteluissa ei voida taata haastateltaville samaa anonyymiutta kuin lomakekyselyillä (Hirsjärvi & Hurme 1982, 16). Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Tilanteen nauhoittaminen antoi mahdollisuuden palata tilanteeseen uudelleen, jolloin nauhoitus toimi sekä muistin apuna että tulkintojen tarkistamisen välineenä (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 14).

Haastattelut tehtiin puolistrukturoituina eli puolistandardoituina haastatteluina. Puolistrukturoiduista haastattelumuodoista tunnetuimpia on teemahaastattelu (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11), jota tässä tutkimuksessakin käytettiin. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 2008, 203). Haastattelijalla on jonkinlainen tukilista käsiteltävistä asioista, mutta ei valmiita yksityiskohtaisia kysymyksiä (Aaltola

& Valli 2010, 29). Tämän tutkimuksen haastatteluteemat ovat liitteenä (liite 1). Teemojen eli aihepiirien lisäksi haastattelijalla on kuitenkin apukysymyksiä, joilla teemaa voi pilkkoa pienemmiksi kysymyksiksi. Näiden lisäksi haastattelijalla voi olla pikkukysymyksiä, joita käytetään tarpeen mukaan silloin, jos aiemmat kysymykset eivät tuota vastausta. Teemoihin liittyvien kysymysten lisäksi voidaan siis tehdä myös niihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelussa ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata omin sanoin (Aaltola & Valli 2010, 28).

Haastattelut tehtiin siis haastatteleamalla yhdeksää vuokratyöntekijää tutkimuksen kohteena olevan organisaation logistiikkakeskuksessa edeltä käsin suunniteltuihin teemoihin liittyvän haastattelurungon avulla. Kaikille haastateltaville esitettiin samat teemaa käsittelevät kysymykset, ja sen jälkeen haastattelua jatkettiin esiin tulevien asioiden pohjalta. Haastatteluteemat pohjautuivat kirjallisuuskatsauksessa käsiteltyihin teemoihin eli haastatteluissa keskusteltiin vuokratyöntekijöiden työmotivaatiosta ja heidän saamastaan perehdytyksestä. Haastattelut tehtiin sovittuna päivänä vuokratyöntekijöiden työajalla. Haastattelupaikaksi oli valittu haastateltavien työpaikan neuvotteluhuone, jotta heidän oli helppo tulla haastatteluun ja heidän työaika ei kulunut turhaan. Lisäksi haastateltavat tunsivat varmasti olonsa varmemmaksi omalla tutulla työpaikallaan tehdyssä haastattelussa kuin esimerkiksi pääkonttorilla tehdyssä haastattelussa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen suurimpina haasteina on pidetty aineiston analyysia, ja laadullinen tutkimus vaatii tutkijalta herkkyyttä omaan aineistonsa. Laadullisen tutkimuksen tärkein tavoite on inhimillisen ymmärryksen lisääminen, ja oivaltava aineiston tulkinta syntyy teorian ja empirian vuoropuhelusta. (Syrjäläinen, Eronen & Värri 2007, 8.) Analyysitekniikoita on moninaisia eikä yhtä oikeaa tai muita parempaa analyysitapaa ole olemassa. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa on vain vähän standardoituja tekniikoita. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 136). Tämän tutkimuksen aineiston analysoinnissa metodina oli teemahaastattelujen sisällönanalyysi, jolla tarkoitetaan tulkintaan ja päättelyyn perustuvaa laadullista analyysitapaa. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan aikaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä sekä kerätty aineisto järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten (Tuomi & Sarajärvi 2004, 105). Käytännössä litteroinnin jälkeen kerätty aineisto ja haastatteluvastaukset järjestettiin teemojen mukaisesti siten, että taustatietojen ja yleiskysymysten jälkeen kerättiin perehdyttämistä koskeva aineisto ja työmotivaatiota koskeva aineisto erikseen omien otsikoidensa alle analyysia varten. Aineistosta kerätty numeerinen tieto koottiin myös excel-taulukkoon, josta oli

helpompi nähdä yhdellä silmäyksellä kaikki yhdeksän vastausta samaan kysymykseen yhteenvetoa varten (liite 2).

Sisällönanalyysi muodostettiin teorialähtöisesti eli deduktiivisesti, jolloin kerätyn aineiston analyysin luokittelu perustui tässä tekstissä aikaisemmin esiteltyyn viitekehykseen ja analyysia ohjasivat tutkimuksen teemat (Tuomi & Sarajärvi 2004, 116). Tutkimuksen teoreettisessa osassa on jo valmiiksi hahmoteltu teemat, joihin aineisto suhteutettiin ja analyysin päätavoitteena oli ymmärtää aineistoa aiemmin tiedetyn valossa. Aineiston analyysia ohjasi siis valmis teoreettinen viitekehys ja tarkoituksena oli testata viitekehystä uudessa yhteydessä. Ajatuksena oli käyttää haastatteluissa ja aineiston analysoinnissa samoja teemoja kuin teoriaosuudessa on käsitelty, joten teorialähtöinen sisällönanalyysi oli sen takia perusteltu tapa analysoida aineistoa. Tarkoituksena oli löytää tutkimusaineistosta uutta tietoa, joka syventäisi tutkimuksen teoreettista tietoa.

7.3 Aineiston hankinta ja analyysi

Empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla yhdeksän vuokratyöntekijää henkilökohtaisesti toukokuussa 2014 heidän omalla työpaikallaan kohdeorganisaation logistiikkakeskuksessa Hämeenlinnassa. Haastattelut oli sovittu tehtävän arkipäivänä päiväsaikaan ja vuokratyöntekijöiden työaikana. Ajatuksena oli tätä ennen tehdä pari koehaastattelua, jotta oltaisiin nähty suunniteltujen teemojen ja haastattelurungon toimivuus, mutta ajanpuutteen takia koehaastattelut jäivät tekemättä. Varsinaisten haastattelujen aikana huomattiin, että kysymyksiä olisi aiheesta voinut olla enemmänkin valmiina, koska monet haastateltavat olivat hyvin niukkasanaisia vastauksissaan. Tässä kuitenkin kävi käytännössä ilmi teemahaastattelumetodin positiivinen etu, eli haastattelija pystyi tekemään lisäkysymyksiä ja syventämään sitä kautta haastateltavan lyhyitä vastauksia jonkin verran. Yksi haastatteluista tehtiin englannin kielellä, koska haastateltavan suomen kielen taito oli melko huono. Tämä aiheutti sen, että haastattelijan piti nopeasti kääntää kysymykset haastattelutilanteessa englanniksi. Tämä ei kuitenkaan vaikeuttanut haastattelun tekemistä tai vaikuttanut vastauksien ymmärtämiseen mitenkään. Kaiken kaikkiaan organisaatiossa työskenteli toukokuussa 2014 noin 20 vuokratyöntekijää kahdessa eri työvuorossa. Näistä haastatteluun valikoitui yhdeksän sattumalta haastattelupäivänä aamuvuorossa ollutta työntekijää. Kaikkia 20 vuokratyöntekijää ei voitu haastatella tutkimuksen tekijän käytettävissä olevan ajan ja resurssit huomioon ottaen. Täytyy huomioda, että aineiston kokoamisen lisäksi aikaa kuluu myös aineiston litterointiin ja käsittelyyn. Teemahaastatteluiden avulla saatavan aineiston runsaus tekee

analyysivaiheen mielenkiintoiseksi, mutta samalla erittäin työlääksi (Hirsjärvi & Hurme 1982, 108). Tämän lisäksi tutkimuksen kohteena olevan organisaation vuokratyöntekijöiden työaikaa ei haluttu käyttää liikaa haastatteluiden tekemiseen, jotta se ei olisi häirinnyt varsinaista työntekoa. Haastateltujen määrä antoi kuitenkin kattavan kuvan yhden organisaation vuokratyöntekijöiden mielipiteistä ja näkemyksistä tutkittavaan aiheeseen.

Tuomen ja Sarajärven (2004, 75) mukaan on perusteltua antaa haastattelun aiheet haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi. Tässä tapauksessa haastateltavat olivat etukäteen saaneet tietää haastattelun aiheen, mutta haastattelun aluksi heille kerrottiin vielä tarkemmin haastattelun tarkoituksesta ja teemoista sekä painotettiin sitä, että haastateltavien anonymiteetti tulee säilymään koko prosessin ajan myös tutkimusraportissa ja tehtyjä äänitteitä tullaan käyttämään ainoastaan haastattelijan muistin tukena. Haastateltaviksi valikoitui neljä naista ja viisi miestä. Osa heistä oli ollut nykyisessä työpaikassaan vuokratyöntekijänä vasta jonkun kuukauden, kun taas osa oli ollut samassa työpaikassa jo useamman vuoden. Osa oli tehnyt vuokratyötä myös jossain toisessa käyttäjäyrityksessä. Kaikki haastatellut vuokratyöntekijät eivät työskennelleet saman vuokratyöryhmän kautta kohdeorganisaatiossa. Haastatteluja oli tarkoitus jatkaa niin kauan kuin haastattelut toivat tutkimusongelmien kannalta uutta tietoa. Tämä toteutui melko hyvin, koska viimeisimmissä haastatteluissa vastaukset alkoivat jo tuntua tutuilta, eikä varsinaista uutta tietoa enää kovin paljoa tullut. Täytyy kuitenkin huomioda, että kaikki tapaukset ovat ainutlaatuisia ja aineistosta ei ole tarkoitus tehdä esimerkiksi kaikkia vuokratyöntekijöitä koskevia yleistyksiä (Hirsjärvi ym. 2008, 177).

Haastattelijan ulkopuolisuus antoi mahdollisuuden haastateltaville selittää organisaation sisäisiä toimintatapoja tarkemmin ja loi haastatteluun luottavaisen ilmapiirin, koska haastattelija ei ollut kenenkään tuttu tai työkaveri. Kynnys kertoa henkilökohtaisia mielipiteitä omasta työpaikastaan ulkopuoliselle henkilölle saattaa olla korkea, mutta haastateltavat uskalsivat kertoa sekä positiivisia että negatiivisia asioita työstään ja työtilanteestaan haastattelun aikana. Haastattelujen jälkeen kerätty aineisto litteroitiin, koska litterointi toimii hyvänä muistiapuna ja helpottaa yksityiskohtien havaitsemista aineistosta (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 16). Aineisto myös järjesteltiin teema-alueiden mukaisesti niin, että jokaisen teeman alla oli kaikkien haastateltavien vastaukset tähän teemaan. Sen jälkeen aineistoa analysoitiin teemoittain ja tuloksia tulkittiin kerätyn teorian pohjalta. Tässä vaiheessa mukaan siis kytkettiin myös teoria ja aikaisemmat tutkimustulokset

(Aaltola & Valli 2010, 43). Tämän jälkeen aineistosta tehtiin johtopäätöksiä, jotta löydettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Lopuksi tutkimusraportti kirjoitettiin kesän 2014 aikana.

8 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN POHDINTA

Tässä kappaleessa käydään ensin läpi haastattelujen tuloksia ja sen jälkeen pohditaan saatuja tutkimustuloksia tutkimuksessa aikaisemmin esitellyn teoriakatsauksen pohjalta. Tavoitteena on verrata kerätyn aineiston tuloksia aiempaan tutkimukseen ja teoriaan. Tulkintojen tueksi viitataan teoriakatsauksessa mainittuihin lähteisiin. Tekstissä on pohdittu nyt kerätyn aineiston ja aiemman tutkimuksen tuloksien yhteyksiä ja eroavaisuuksia ja sen lisäksi tuloksista on myös tehty tiivistelmätaulukko, joka löytyy kokonaisuudessaan liitteistä (liite 3). Tiivistelmätaulukon avulla on pyritty rakentamaan selkeä yhteys kerätyn aineiston ja aikaisemman tutkimuksen välille niin, että siitä selviää nyt saatujen tulosten ja aiemman tutkimuksen suhde helposti ja nopeasti. Tutkimustulokset on esitelty samassa järjestyksessä kuin haastatteluissa edettiin eli ensin kerrotaan vuokratyöntekijöiden perehdyttämisestä ja sen jälkeen työmotivaatiosta ja työtyytyväisyydestä. Lopuksi esitellään tuloksia siitä, kohdellaanko kaikkia työntekijöitä yhtäläisesti. Tuloksiin ja tulosten pohdintaan on tuotu mukaan suoria lainauksia tutkimushaastatteluista kuvaamaan haastatteluvastauksia ja syventämään raportointia. Lainaukset ovat lyhyitä, mutta niiden avulla pyritään tekstiin tuomaan lisää mielenkiintoa ja luomaan tutkijan analysoinnin luetettavuutta.

8.1 Tutkimustulokset

Tehdyissä teemahaastatteluissa kyseltiin aluksi vuokratyöntekijöiden taustatietoja kuten ikää sekä sitä, kuinka kauan he olivat tehneet vuokratyötä. Sen jälkeen kysyttiin syytä, miksi henkilö työskenteli vuokratyöntekijänä ja kuinka motivoitunut hän oli vuokratyötä tekemään. Sen jälkeen keskusteltiin perehdyttämisestä sekä vuokratyöntekijän työmotivaatiosta ja työtyytyväisyydestä. Lisäksi haastateltavia pyydettiin vielä vertailemaan vakituisten ja vuokratyöntekijöiden kohtelua työpaikalla.

Haastateltavista suurin osa eli seitsemän henkilöä oli iältään 21-30 -vuotiaita. Yksi haastateltava oli 20-vuotias ja yksi oli 41-50 -vuotias. Haastateltavat olivat työskennelleet vuokratyöntekijöinä 3 kuukauden ja 3 vuoden välillä siten, että viisi haastateltavaa oli ollut vuokratyössä alle vuoden ajan ja neljä muuta yhden vuoden, 1,5 vuotta, 2 vuotta ja 3 vuotta. Haastatelluista vain kolme oli ollut jossain toisessakin yrityksessä kuin tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa vuokratyöntekijänä. Suurimmalla osalla oli siis kokemusta vuokratyöstä vain yhdestä henkilöstövuokrayrityksestä ja yhdestä käyttäjäyrityksestä.

Kuusi haastatelluista henkilöistä kertoi, että he olivat valinneet vuokratyön sen takia, että vuokratyötä oli helpompi löytää ja saada kuin työllistyä suoraan yritykseen. Lisäksi rekrytointi tapahtui nopeasti. *”Töitä kun hakee niin suurin osa töistä tuntuu olevan vuokratyötä, varsinkin opiskelijalle.”* Kaksi henkilöä kertoi, että heille ei ole mitään merkitystä sillä kuka palkan maksaa eli ei ole väliä onko hän vuokratyöntekijä vai organisaation oma työntekijä. Yksi haastateltu sanoi, että hänen piti valita joko vuokratyö tai työttömyys ja hän halusi ehdottomasti päästä töihin, joten sen takia hän tekee vuokratyötä. Lisäksi yhden henkilön mukaan *”tää on sellanen välietappi, jossa mä pystyn pohtiin asioita ja silti mun taloudellinen puoli on kunnossa.”* Työntekijöiden vastauksista näkyi, että suurin osa haluaisi jossain vaiheessa saada vakituisen työpaikan ja työskennellä jonkun muun yrityksen kuin henkilöstövuokrayrityksen työntekijänä, mutta osalle haastatelluista ei ollut väliä sillä, kuka heidän varsinainen työnantajansa on. Haastatteluissa tuli esiin myös positiivisia seikkoja vuokratyöstä esimerkiksi, että vuokratyöpaikka on hyvä mahdollisuus miettiä rauhassa tulevaisuuden suunnitelmia, se on opiskelijalle joustava ja helppo tapa tehdä töitä opintojen ohessa sekä sitä kautta saa kerättyä helposti työkokemusta joko useammalta alalta tai useammasta saman alan yrityksestä. Myös lyhyt irtisanomisaika on joissain tapauksissa positiivinen asia.

Kaikki haastatellut kertoivat, että heillä on tällä hetkellä vähintään melko korkea motivaatio työskennellä vuokratyöntekijänä. Asteikolla 1-10 (1=todella alhainen motivaatio, 10=todella korkea motivaatio) vain kaksi vastaajaa arvioivat motivaatitasonsa 7 arvoiseksi, muut sitä korkeammaksi. Kuusi henkilöä kuitenkin mainitsivat, että tietysti vakituinen työpaikka suoraan jostakin organisaatiosta olisi houkuttelevampi sekä turvallisempi ja varmempi vaihtoehto, ja vakituinen työpaikka nostaisi heidän työmotivaatiotaan joko jonkun verran tai selvästi. Vakituista työtä kuvattiin yksinkertaisemmaksi, koska siinä ei ole ylimääräisiä välikäsiä sekä varmemmaksi vaihtoehdoksi, koska vuokratyö on yleensä aina määräaikaista ja irtisanomisaika on niin lyhyt.

”No se varmuus, silleen, et sulla on se varma työpaikka. Kun tälleen vuokratyöntekijänä kun ne sopimukset tulee aina silleen puolen vuoden pätkissä, niin saa aina miettiä, et oonko mä tehnyt työni hyvin ja jatkuuko sopimus.”

Lisäksi mainittiin, että vakituisilla työntekijöillä on selvästi parempia etuja, joita vuokratyöntekijät eivät saa. Erityisesti vakituisten työntekijöiden saama palkkaan nostavasti vaikuttava urakkabonus lisäisi vuokratyöntekijöiden työmotivaatiota ja kannustaisi työskentelemään ahkerammin. Joku mainitsi myös sen, että työmotivaatio pysyy vuokratyössäkin korkealla, koska työntekijä toivoo saavansa vakituisen työpaikan samasta organisaatiosta todistettuaan vuokratyön avulla olevansa

hyvä työntekijä. Kolmen henkilön mukaan vakituinen työpaikka suoraan organisaatiosta ei kuitenkaan vaikuttaisi heidän työmotivaatioonsa mitenkään.

8.1.1 Vuokratyöntekijöiden perehdyttäminen

Tutkimuskohteena olevassa case-yrityksessä eli käyttäjäyrityksessä on tapana tarjota jokaiselle uudelle työntekijälle noin viikon mittainen perehdytysjakso, jonka ensimmäisenä päivänä käydään läpi esimiehen johdolla yleisiä asioita liittyen yritykseen, sen toimintatapoihin ja itse työpaikkaan. Yrityksellä on 42-sivuinen henkilöstöopaskirja, joka jaetaan kaikille uusille työntekijöille, joiden työsopimus kestää yli yhden kuukauden. Opas käydään pääkohdittain läpi, jotta uusi työntekijä tietää mitä opas sisältää ja mitä tietoa sieltä löytyy kun sitä tarvitsee. *”Ekana päivänä kierrettiin halli läpi.” ”Käytiin läpi varasto, saapuvat ja lähtevät, et miten hommat toimii. Sellanen yleiskatsaus.”* Sen jälkeen yrityksen oma vakituinen työntekijä perehdyttää tulijan opastamalla hänet henkilökohtaisesti sekä työhön että työympäristöön. Lisäksi perehdytyksen aikana käydään läpi työturvallisuusasioita, kuten esimerkiksi miten työkoneiden kanssa liikutaan ja mihin pitää hyllyjen välissä liikkua kiinnittää huomiota sekä vaarallisten aineiden varaston turvallisuusasiat. Perehdytysviikon aikana perehdyttäjä opastaa uuden työntekijän ”kädestä pitäen” työhön ja seuraa sivusta ja on apuna, kun perehtyjä harjoittelee itse työn tekemistä. Kaikki uudet työntekijät käyvät läpi työhöntuloperehdytyksen, vaikka olisivat samanlaista työtä joskus aikaisemmin tehneetkin, koska esimerkiksi työpäätteet ovat organisaatiokohtaisia ja niiden käyttämisen oppiminen vaatii alkukoulutuksen. Yrityksen henkilöstöstrategiassa ei huomioida erikseen vuokratyöntekijöitä eikä heidän perehdyttämistään, vaan kaikille työntekijöille tarjotaan samanlainen perehdytysprosessi.

Käyttäjäyrityksestä saamaansa perehdytykseen kaikki yhdeksän vuokratyöntekijää olivat oikein tyytyväisiä ja kaikki antoivat saamastaan perehdytyksestä organisaatiolle vähintään arvosanan 8 asteikolla 1-10 (1=erittäin huono, 10=erittäin hyvä). Perehdyttämistä keuhuttiin monipuoliseksi ja siihen oli varattu tarpeeksi aikaa. Yksi haastateltu kertoi, että sai lyhyen perehdytyksen yritykseen ja sen toimintatapoihin jo haastatteluvaiheessa, koska halusi tietää onko työpaikka sellainen kuin hän ajatteli. Myös perehdyttäjiä keuhuttiin ystävällisiksi ja avuliaksi. Perehdyttäjät antoivat uuden työntekijän myös harjoitella itsenäisesti ja seurasivat sivusta sekä auttoivat tarvittaessa. Myös vuoropäälliköt osallistuivat perehdytykseen niin, että antoivat monia erilaisia keräilyreittejä uudelle työntekijälle, jotta hän sai kokemusta erilaisista vaihtoehtoista jo perehdytysviikon aikana. Yksi henkilö mainitsi, että työtehtävää vaihtaessaan hän oli huomannut, että hänen oletettiin osaavan jo

kaiken, koska hän oli ollut talossa jo aikaisemmin töissä, mutta eri tehtävissä. Hän olisikin sanojensa mukaan kaivannut hiukan parempaa perehdyttämistä tähän toiseen, uuteen työtehtäväänsä. Myös parempaa uusille työkavereille esittelyä, tarkempaa työturvallisuusasioiden läpikäyntiä sekä laajempaa tietokoneohjelmaan tutustuttamista jotkut jäivät kaipaamaan.

Oman työnsä tavoitteista ja päämääristä vuokratyöntekijät tiesivät sen verran, että heillä oli mahdollisuus nähdä työpaikkansa yhteinen kuukausitavoite sekä se, oliko rahallisiin ja määrällisiin tavoitteisiin päästy. *”Tossa alakerrassa on lappu, jossa kerrotaan ollaanko päästy tavoitteisiin rahallisesti ja ollaanko lähetetty tarpeeks tavaraa.”* Lisäksi seurattiin jokaisen työntekijän keräämiä rivimääriä. Käyttäjyryityksen palautteenantosysteemistä ei perehdyttämisen aikana oltu mainittu erityisemmin, mutta useammalle oli painotettu sitä, että tekemällä oppii parhaiten ja aina saa kysyä sekä työkavereilta että esimiehiltä. Myös työturvallisuusasioita oli kaikkien kanssa käyty läpi ainakin jonkun verran perehdyttäjistä riippuen. Eräs haastateltu kuitenkin toivoi enemmän tietoa siitä, miten kuuluisi toimia jos sattuisi vaikka työtaturma.

Henkilöstövuokrayrityksen tarjoamaa perehdyttämistä ja sen puutetta kuitenkin kritisoihin kovasti. Osa työntekijöistä ei ollut edes ajatellut, että vuokrayritykseltäkin olisi voinut tai pitänyt saada jonkinlaista perehdyttämistä työhön liittyvistä yleisistä asioista. Osa haastatelluista ei ollut ollut vuokrayritykseen yhteydessä muulloin kuin palkanmaksuun tai työsopimuksiin liittyvissä asioissa, eikä edes tiennyt miten esimerkiksi sairastumistapauksessa kuuluisi toimia oikein. Myös parempaa ja avoimempaa viestintää vuokrayritykseltä työntekijöiden suuntaan toivottiin. Vuokrayrityksen oma yhteyshenkilö kuitenkin sai joiltakin haastatelluista positiivista palautetta ammattitaidostaan ja yksi mainitsi, että yhteyshenkilö käy työpaikalla noin kerran kuukaudessa. Joku työntekijöistä kuitenkin pohti, että tarvittaessa kaiken tarvitsemansa tiedon hän saisi varmasti myös käyttäjyryityksen esimiehiltä.

8.1.2 Vuokratyöntekijöiden työmotivaatio ja työtyytyväisyys

Vuokratyöntekijöiden arvioidessa omaa työmotivaatiotaan asteikolla 1-10 (1=hyvin alhainen työmotivaatio, 10=erittäin korkea työmotivaatio) nykyisessä työpaikassaan, kaikki antoivat vähintään arvosanan 7. Voidaan siis sanoa, että kaikki haastatellut työntekijät kokivat työmotivaationsa omaa nykyistä työtään kohtaan korkeaksi. Kaksi haastateltavaa antoivat

työmotivaatiollensa jopa arvosanan 10. Seitsemän henkilöä kertoi työmotivaationsa pysyneen samana ensimmäisestä työpäivästä tähän hetkeen saakka. Yksi henkilö mainitsi, että hänen odotuksensa työtä kohtaan eivät olleet kovin korkealla perehdytykseen tullessaan, koska hän ei tiennyt mitä odottaa, mutta hyvän perehdytyksen ja hyvien työkokemusten kautta työmotivaatio oli sen jälkeen noussut. Lisäksi yksi henkilö mainitsi, että hän oli työt aloittaessaan todella innoissaan, mutta työrutiineihin totuttuaan motivaatio oli hiukan laskenut.

Kaikki yhdeksän haastateltua vuokratyöntekijää kertoivat olevansa oikein tyytyväisiä työhönsä tällä hetkellä. Vain yksi henkilö kertoi toivovansa muunlaista työtä, mutta hänkin oli silti tyytyväinen myös nykyiseen työhönsä. Asteikolla 1-10 (1= hyvin tyytymätön ja 10=erittäin tyytyväinen) jopa kuusi henkilöä yhdeksästä kertoivat työtyytyväisyytensä olevan joko 9 tai 10 ja kolme muuta arvioivat työtyytyväisyytensä 7 tai 8 arvoiseksi. Jotkut mainitsivat, että vakituinen työpaikka samassa organisaatiossa nostaisi työtyytyväisyyttä vielä yhdellä pisteellä, mutta suurin osa kertoi, että vakituinen työsuhde samassa organisaatiossa ei vaikuttaisi heidän työtyytyväisyyteensä mitenkään. Haastatellut kehuivat työpaikan hyvää työilmapiiriä, mukavia työkavereita sekä hyvää ja helppoa työtä. Lisäksi yksi mainitsi, että tuntee saavansa vastuuta aivan samoin kuin talon vakituiset työntekijätkin.

Kun vuokratyöntekijöitä kysyttiin, että mitkä tekijät heitä motivoivat työssä, vaihtelivat vastaukset laajasti. Itse työhön liittyvistä motivaatiotekijöistä viisi haastateltavaa mainitsi monipuolisen ja vaihtelevan työn. *”Vois kuvitella, et työ on samanlaista joka päivä, mut se on aina erilaisia päiviä. Joskus helppoja reittejä, joskus vaikeampia.”* Lisäksi mukava, helppo ja yksinkertainen työ sekä mahdollisuus tehdä töitä käsillä tai fyysistä työtä vaikuttivat vuokratyöntekijöiden työmotivaatioon positiivisesti. Työympäristöstä mainittiin moneen kertaan motivoivana tekijänä kivat työkaverit.

”Se motivoi kun on kiva tulla töihin. On hyvää seuraa kahvitunneilla, siitä mä tykkään ja arvostan kovasti sellasta. Se tuo viihtyvyyttä tähän työpaikkaan. Et jos ois työporukka erilainen niin mun motivaatio laskis huimasti. Jos muut olis tuppisuita eikä puhu. Nyt porukassa huumorintaju lokahtaa kohdilleen.”

Lisäksi kasvava, mielenkiintoinen yritys ja mahdollisuus työllistyä kohdeorganisaatioon jossain vaiheessa vaikuttivat työmotivaatioon positiivisesti. Eräs haastateltu kertoikin, että on ikänsä ollut varastossa töissä, mutta tämän työpaikan saatuaan hän oli erityisen innoissaan, koska yritys on isompi ja hän pohtikin uramahdollisuuksiaan yrityksen sisällä. Henkilökohtaisista motivaatioon

vaikuttavista tekijöistä mainittiin mahdollisuus saada opiskelemaansa alan työkokemusta tai työkokemusta yleensä sekä mahdollisuus saada vuokratyöryhtymän kautta myös muita töitä, jos työt tekee kunnolla. Palkka motivoi kuutta työntekijää. Uuden oppiminen sekä mahdollisuus pohtia tulevaisuutta työnteon ohessa sekä mahdollisuus harjoitella suomen kieltä työkavereiden kanssa motivoivat myös. Lisäksi yksi henkilö kertoi, että mahdollisuus tehdä töitä ylipäättään toimi hänelle suurimpana motivaattorina.

Tekijöitä, jotka vaikuttaisivat vuokratyöntekijöiden työmotivaatioon vielä parantavasti, olivat parempi palkka, työnteon kautta ansaittavat rahalliset bonukset sekä muut samat edut kuin vakituksilla työntekijöillä. Myös se, että työ olisi lähempänä omaa alaa sekä mahdollinen tieto siitä, että tulee jossain vaiheessa saamaan vakituisen työpaikan organisaatiosta, nostaisivat työmotivaatiota entisestään. Vuokratyöntekijöiden työmotivaatiota huonontavia tekijöitä puolestaan olisivat huonompi työporukka ja työympäristö, alhaisempi palkka, tiukemmat ja huonommat esimiehet sekä tieto siitä, että jatkossakin pitäisi työskennellä vuokratyöntekijänä. Myös työskentely itseä kiinnostamattomalla alalla laskisi motivaatiota.

8.1.3 Vakituisten ja vuokratyöntekijöiden kohtelu työpaikalla

Kaikki vuokratyöntekijät kokivat, että työympäristössä ei kohdella vakituksia ja vuokratyöntekijöitä mitenkään eriarvoisesti tai erilailla. Kaikki tekevät samanlaisia töitä yhdessä tasapuolisesti. Päivittäisessä toiminnassa ei siis käytännössä mitenkään näy se, onko työntekijä käyttäjäyrityksen oma työntekijä vai vuokratyöntekijä. Viisi henkilöä kuitenkin mainitsivat, että vakituiset työntekijät saavat erilaisia etuisuuksia, kuten rahallinen bonus tietystä työmäärästä ja alennukset yrityksen tuotteista ja hieronnasta, ja näitä etuja vuokratyöntekijä ei saa. Myös työterveyshuolto on yhden haastatellun mukaan parempi vakituksilla kuin vuokratyöntekijöillä. Yksi henkilö kritisoi kovasti sitä, että vakituiset työntekijät maksavat hierontapalvelusta puolet vähemmän kuin vuokratyöntekijät. Kaksi henkilöä koki, että tilanne on epäreilu ja epätasa-arvoinen sekä luo kateutta työntekijöiden keskuuteen ja vähentää heidän työtyytyväisyyttään ja sitä kautta huonontaa työmotivaatiota. Muut kolme kertoivat, että heitä muiden saamat edut eivät haittaa eikä tilanne vaikuta heidän työmotivaatioonsa negatiivisesti. Yhden haastatellun mukaan tilanne ei ole hyvä käyttäjäyrityksellekään, koska vuokratyöntekijöillä ei ole mahdollisuutta samanlaiseen bonukseen kuin vakituksilla ja tämä huonontaa vuokratyöntekijöiden työmotivaatiota, laskee työtehoa ja sitä kautta huonontaa myös yrityksen tulosta. Lisäksi mainittiin, että jos työpaikalla on hiljaisempaa eli

töitä ei ole kovin paljon tarjolla, niin vuokratyöntekijöitä ei siellä silloin näy, koska heitä käytetään vain tarvittaessa tasaamaan ruuhkahuippuja. Tämä oli kuitenkin kaikkien tiedossa jo etukäteen ja sen takia työ sopimukset ovatkin määräaikaista.

8.2 Tutkimustulosten pohdinta

Kuten aikaisemmin teoriakatsauksessa kerrottiin, yleisintä vuokratyö on tukku- ja vähittäiskaupassa ja nuorten keskuudessa. Lisäksi vuokratyöntekijöissä on yhtä paljon miehiä ja naisia ja he todennäköisemmin työskentelevät määräaikaissa työsuhteissa. Tämä tutkimusotos kuvaa hyvin keskiarvoista vuokratyötä, koska haastateltavat työskentelivät tukkukaupan logistiikkakeskuksessa ja suurin osa haastatelluista oli nuoria, alle 30-vuotiaita. Lisäksi tutkimukseen valikoitui mukaan neljä naista ja viisi miestä ja he kaikki työskentelivät määräaikaissa työsuhteessa.

8.2.1 Perehdyttäminen

Käyttäjärityksen tehtävä on huolehtia siitä, että kaikki vuokratyöntekijät saavat perehdytyksen sekä työhön että työpaikan olosuhteisiin sekä kykenevät työskentelemään turvallisesti. Tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa kaikki haastatellut vuokratyöntekijät kertoivat saaneensa oikein hyvän perehdytyksen. Heille oli sekä kerrottu että näytetty henkilökohtaisesti mitä työhön kuuluu ja miten työtä tehdään. Lisäksi heille oli esitelty uudet työkaverit ja työympäristö sekä kerrottu työturvallisuuteen liittyvistä asioista. Työturvallisuus on tärkeä aihe erityisesti logistiikka-alan työpaikassa, jossa liikutaan trukeilla ja nostellaan painavia lavoja ja tavaroita sekä käsitellään myös vaarallisia aineita, joten liikennesääntöjä pitää osata noudattaa ja työergonomiaan pitää kiinnittää huomiota. Lisäksi lavoista täytyy tehdä turvallisista käsitellä, jotta ne eivät kaadu tai hajoa, sekä huomioida myös lähetyksen vastaanottaja, koska ”*asiakastahan tossa palvellaan, että miltä se lava näyttää*”.

Aiemman tutkimuksen perusteella perehdyttämisellä on vaikutusta työntekijöiden asenteisiin työtään kohtaan ja perehdyttäminen vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitä kautta työmotivaatioon. Perehdyttämisprosessin tarkoitus on näyttää työntekijälle, että organisaatio on hyvä työpaikka. Tämän kerätyn aineiston mukaan tutkimuskohteena olevan organisaation vuokratyöntekijät olivat saaneet käyttäjäryityksestä oikein hyvän työhöntuloperehdytyksen ja

perehdyttämiseen oli varattu tarpeeksi aikaa ja resursseja. Työntekijät olivat hyvän perehdyttämisen ansiosta sopeutuneet työyhteisöön hyvin ja päässeet melko nopeasti tekemään itse tuottavaa työtä. Haastateltavien mielipiteiden mukaan talon omien työntekijöiden ja vuokratyöntekijöiden saamassa työhöntuloperehdytyksessä ei ollut mitään suurempaa eroa. Tämä tulos eroaa siis Padavicin (2005) väitteestä, että epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevien henkilöiden perehdyttämiseen ei panosteta yhtä paljon kuin vakituisten työntekijöiden perehdyttämiseen. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa perehdyttäminen oli samanlaista kaikille uusille työntekijöille riippumatta työsuhteen laadusta. Myöskään Mohamedin ja Leponiemen (2009) tutkimustulos siitä, että suurin ongelma perehdyttämisessä on ajan ja resurssien puute ja perehdyttäjät tarvitsevat lisää koulutusta tehtäväänsä ei toteutunut tässä yrityksessä. Vuokratyöntekijöiden mukaan perehdyttämiseen oli varattu oikein hyvin aikaa ja jokaiselle oma henkilökohtainen perehdyttäjä. Perehdyttäjän henkilökohtainen omistautuminen tehtävälleen tietysti aina vaikuttaa siihen, minkälaisen perehdytyksen uusi työntekijä saa, mutta yleensä ottaen kaikki haastateltavat tuntuivat olevan tyytyväisiä omaan perehdyttäjäänsä ja läpikäymäänsä perehdytysprosessiin.

Zimmermanin ym. (2013) väite siitä, että kaikille työntekijöille yhtenäinen perehdyttäminen saa aikaan kiinteämmän työyhteisön, jossa työsuhteen laadulla ei ole niin suurta merkitystä, pitää paikkansa myös tämän kerätyn aineiston tulosten mukaan. Vuokratyöntekijät kehuivat kovasti työyhteisöään ja sitä, että vuokratyöntekijöitä ja vakituksia työntekijöitä ei eroteltu toisistaan mitenkään. Lisäksi Zimmermanin ym. (2013) johtopäätelmä siitä, että perehdyttäminen lisää työntekijän sitoutumista organisaatioon ja Taorminan (1999) maininta siitä, että työntekijän perehdyttäminen, hänen hyvä työnsä osaaminen ja työkavereiden tarjoama tuki edesauttavat työntekijän sitoutumista organisaatioon, pitää paikkansa myös kerätyn aineiston perusteella, vaikka sitoutumisesta ei varsinaisesti haastatteluissa erikseen kysyttykään. Haastateltavat kertoivat olevansa tyytyväisiä sekä saamaansa perehdytykseen että työhönsä ja arvostavansa työkavereitaan ja käyttäjäyritystä työpaikkana sekä toivovansa työllistyvän organisaatioon vakituiseen työsuhteeseen vuokratyön avulla. He siis tunsivat olevansa osa työorganisaatiota ja viihtyvänsä työpaikallaan eli voidaan tehdä johtopäätös, että hyvä perehdyttäminen lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitä kautta heidän sitoutuneisuutta käyttäjäyritystä kohtaan.

Blaun sosiaalisen vaihdannan teorian mukaan ihmiset haluavat toimia vastavuoroisesti eli tehdä vastapalveluksia henkilöille, jotka ovat häntä aikaisemmin auttaneet. Tämä tuli esiin myös yhdessä haastattelussa kun vuokratyöntekijä kertoi, että hän oli kiitollinen työnantajalle saamastaan

työpaikasta sekä saamastaan erinomaisesta perehdytyksestä työhönsä ja hän arvosti sitä, että hänen uudet työkaverinsa olivat erittäin avuliaita ja auttavaisia häntä kohtaan. Tällä hetkellä hän puolestaan haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin, jotta hän hyödyttäisi yritystä ja voisi myös kykyjensä mukaan auttaa työkavereitaan. Toisen haastatellun henkilön maininta siitä, että hänen työmotivaatio oli hiukan alhaisempi taloon tullessa, mutta parani hyvän perehdytyksen ja hyvien työkokemusten ansiosta, viittaa myös siihen, että hänelle syntyi halu toimia vastavuoroisesti saamiensa hyvien kokemusten ansiosta. Näyttäisi siis siltä, että hyvä perehdyttäminen ja muiden työntekijöiden tarjoama apu auttavat työntekijän organisaatioon sopeutumista, ja mitä paremmin hän tuntee olevansa osa työorganisaatiota, sitä paremmin hän viihtyy työssään. Vastavuoroisesti hän myös haluaa auttaa yritystä ja työtovereitaan ja tehdä työnsä hyvin.

Schraderin ja Jordanin (2011) tutkimustulokset osoittivat, että perehtyjille kannattaa asettaa tavoite, jota kohti edetä, koska päämäärä parantaa motivaatiota. Kerätyn aineiston perusteella voidaan sanoa, että asetettu tavoite kyllä motivoi työntekijää, jos se on sellainen, että sen voi saavuttaa ja siitä on jotain konkreettista hyötyä. Vuokratyöntekijöiden mukaan kuitenkin tässä organisaatiossa heille ei ole mitään rahallista hyötyä tavoitteen eli kerättyjen rivimäärien saavuttamisesta. Lisäksi uudelle työntekijälle tavoite on liian korkea ja saavuttamaton ennen kuin työn oppii tekemään nopeammin. Näin ollen heille asetettu tavoite ei motivoinut vuokratyöntekijöitä erityisemmin.

Kuten aikaisemmin kerrottiin, Slatteyn ym. (2008) mukaan perehdytykseensä tyytyväiset vuokratyöntekijät suhtautuvat käyttäjäyritykseen positiivisemmin ja ovat tyytyväisempiä työhönsä. Lisäksi hyvä perehdytys parantaa vuokratyöntekijöiden sopeutumista työyhteisöön ja lisää tyytyväisyyttä. Kerätyn aineiston perusteella päädyttiin aivan samaan päätelmään. Vuokratyöntekijät olivat tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen ja kehuivat työorganisaatiota ja sen työntekijöitä ja olivat tyytyväisiä työhönsä.

Varsinaiselta työnantajaltaan eli henkilöstövuokrayritykseltä vuokratyöntekijät puolestaan eivät kokeneet saaneensa tarpeeksi hyvää perehdytystä työntekoa koskevista yleisistä asioista. Tämän puutteen merkitystä tuntui kuitenkin vähentävän se, että käyttäjäyrityksen tarjoama perehdytys oli niin hyvä ja työntekijät luottivat siihen, että he saavat kaiken tarvitsemansa tiedon myös käyttäjäyrityksen kautta. Lisäksi he tuntuivat sitoutuvan enemmän käyttäjäyritykseen ja pitävän sitä paljon tärkeämpänä työnantajana kuin heidän palkkansa maksavaa henkilöstövuokrayritystä.

8.2.2 Työmotivaatio

Työmotivaatiossa pohditaan sitä, mikä saa ihmisen tekemään töitä. Suurin osa haastatelluista kertoi, että syy, miksi he tekivät vuokratyötä oli se, että sitä oli eniten tarjolla ja sitä oli helpointa saada. Kaikkien haastateltujen mukaan kuitenkin heidän motivaatio tehdä vuokratyötä tällä hetkellä oli vähintään melko korkea. Lisäksi jotkut mainitsivat, että heille ei ollut mitään merkitystä sillä maksaako palkan henkilöstövuokratyö vai käyttäjäyritys. Haastatelluista työntekijöistä osa teki vuokratyötä sen takia, että he toivoivat saavansa vuokratyön avulla työkokemusta, mutta ehkä myös vakituiseen työpaikan käyttäjäyrityksestä. Osa taas piti vuokratyön suomasta vapaudesta päättää itse, kuinka kauaksi aikaa haluaa sitoutua työhön sekä siitä, että vuokratyö tarjosi joustavan mahdollisuuden tehdä töitä opiskelujen ohella. Nämä tulokset vastaavat täysin myös Kroonin ja Freesen (2013, 904) sekä Hallin (2006, 168) tutkimustuloksia vuokratyöstä. Moni vuokratyöntekijä kuitenkin koki, että hänen työmotivaationsa olisi vielä hiukan parempi, jos hän olisi yrityksen vakituinen työntekijä eikä vuokratyöntekijä. Toisaalta osa vuokratyöntekijöistä kertoi, että vakituinen työpaikka ei vaikuttaisi heidän työmotivaatioonsa mitenkään.

Kerätty aineisto osoitti, että tutkimuksen kohteena olevan organisaation vuokratyöntekijöiden työmotivaatio on korkea ja tyytyväisyys erinomainen. Tämä saattaa olla jonkinlainen yllätys, koska usein oletetaan, että vuokratyöntekijät eivät ole motivoituneita työtään kohtaan, vaan haluaisivat aina mieluummin saada vakituiseen työpaikkaan. Samansuuntaisia olivat myös Hallin (2006) tutkimuksen tulokset, joiden mukaan vuokratyöntekijät haluaisivat työssään enemmän vapautta ja mahdollisuuksia vaikuttaa itse työhön sekä he eivät ole tyytyväisiä työnsä joustavuuteen. Tämän case-organisaation vuokratyöntekijät kuitenkin kertoivat olevansa tyytyväisiä työnsä joustavuuteen ja sen itsenäiseen luonteeseen, joten Hallin tutkimuksen tulokset olivat aivan päinvastaisia kuin kerätyn aineiston tulokset. Moni haastatelluista kuitenkin mainitsi, että haluaisi jossain vaiheessa työskennellä vakituksessa työsuhteessa sen suoman turvallisuuden takia, mutta tällä hetkellä vuokratyö on heille hyvä vaihtoehto. Toisaalta jotkut toivoivat saavansa vakituiseen työsuhteen kohdeorganisaatiosta vuokratyön avulla, jolloin voidaan olettaa, että kuten De Cuyperin ym (2008,42) tutkimustulokset osoittavat, vuokratyöntekijän työmotivaatio on korkeampi ja hän haluaa tehdä työnsä paremmin silloin, kun hän toivoo ja olettaa saavansa vakituiseen työpaikan työskentelemästään organisaatiosta.

Rope ja Kettunen painottavat (2012, 113) sitä, että työn tavoite tulee olla selkeä ja houkutteleva, jotta yksilö olisi mahdollisimman motivoitunut tekemään työtään. Tasmälliset ja selkeät, mutta tarpeeksi haastavat tavoitteet ja päämäärät ovat myös Locken päämääräteorian mukaan parhaat tavat motivoida ihmistä ja parantaa hänen suoritustaan. Myös Vroomin odotusarvoteorian mukaan ihmisen motivaatio on korkeampi, jos työstä saa toivotun palkkion ja palkkio ei ole saavuttamaton tai liian helposti saavutettavissa. Tässä aineistossa mukana olleet vuokratyöntekijät tiesivät kyllä, mitä heiltä odotettiin ja he saivat tietää esimerkiksi itse keräämänsä ja muiden työntekijöiden keräämät rivimäärät, mutta heillä ei ollut samaa mahdollisuutta kuin vakituisilla työntekijöillä nostaa palkkansa määrää tekemällä enemmän töitä. He siis tiesivät, että keräämiensä rivimäärien lisääminen ei tuo heille enempää mitään rahallista korvausta, joten

”ei oo kauheesti motivaatiota ylittää sitä rivimäärää, koska mä en hyödy siitä mitenkään. Pomo on tyytyväinen tähän mitä tällä hetkellä oon tehnyt ja se riittää mulle.”

Asetettu tavoite siis motivoi kyllä, jos sen voi saavuttaa ja siitä on jotain konkreettista hyötyä työntekijälle, mutta muuten tavoitteen tai päämäärän asettamisella työntekijälle ei voida vaikuttaa työmotivaatioon nostavasti. Tässä mielessä Vroomin teoria piti paikkansa täysin, koska palkkio tai tavoite motivoi paremmin, jos siitä on työntekijälle jotain hyötyä ja sen pystyy todellisuudessa saavuttamaan omalla työnteollaan.

Toisaalta, jos vuokratyöntekijän tavoite ei olekaan vain suurempi palkka, vaan esimerkiksi vakituinen työpaikka tai hyvä työkokemus alalta, riittävät nekin pitämään työntekijän työmotivaation korkealla. Tässä aineistossa huomattiin, että vuokratyöntekijöitä motivoivat kyllä taloudelliset motivointikeinot, mutta myös kivat työkaverit ja tieto siitä, että töitä on jatkossakin. Kuten Imbermanin (2012), Wileyn (1997) ja Hahnin ja Kleinerin (2002) tutkimustulokset osoittivat, työnantaja voi vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon, mutta työmotivaatioon vaikuttavat tekijät muuttuvat ajan kuluessa. Heidän mukaansa nykyään hyvä palkka, muut rahalliset palkkiot ja vakituinen työsuhde motivoivat enemmän kuin aikaisemmin. Vaikka vakituinen työsuhde ja sen saavuttaminen motivoivat myös haastatelluiden vuokratyöntekijöiden työnteoa, vaikutti työmotivaatioon moni muukin asia. Tämän aineiston mukaan vuokratyöntekijöitä motivoi monipuolinen, vaihteleva, mukava ja fyysinen työ. Myös mukava ja hyvä työporukka nostivat vuokratyöntekijöiden työmotivaatiota selvästi. Lisäksi mielenkiintoinen kohdeorganisaatio, työkokemus sekä mahdollisuus saada työn kautta vakituinen työpaikka ja tietysti palkka mainittiin useasti tekijöiksi, jotka motivoivat vuokratyöntekijöitä työssään. Työntekijät siis mainitsivat sekä

itse työhön että työympäristöön liittyviä tekijöitä, mutta myös yksilön persoonallisuuteen ja henkilökohtaiseen elämään liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa. Janssenin ym (1999, 1366) mukaan työmotivaatioon vaikuttavat asiat, jotka tekevät työstä haasteellisen, kuten esimerkiksi työn itsenäinen luonne, sosiaaliset kontaktit ja mahdollisuus oppia uutta. Nämä samat tekijät tulivat ilmi myös tässä aineistossa.

Teoriaosiossa käsiteltyä Maslowin tarvehierarkiateoriaa on kritisoitu sen takia, että se ei huomioi ihmisten eritasoisia tarpeita, jotka vaikuttavat toimintaan yhtä aikaa (Landy & Conte 2004, 348). Tässä tutkimuksessa kävi myös ilmi, että työntekijöitä motivoivat työssään yhtä aikaa monet erilaiset ja Maslowin teoriassa monella eri tarvehierarkian tasolla olevat asiat. Maslowin toisen tason eli turvallisuuden tason tarpeista haastatellut mainitsivat esimerkiksi sopivan palkan ja hyvän työturvallisuuden. Näiden lisäksi työntekijöitä motivoivat myös hyvä esimies-alainen –suhde sekä työpaikan hyvä yhteishenki, jotka Maslowin teoriassa tyydyttävät kolmannen, eli sosiaalisia tarpeita tyydyttävän, tason tarpeita. Neljännen tason eli arvostuksen tarpeista työntekijät mainitsivat työn tavoitteiden saavuttamisen. Viimeisen eli viidennen tason tarpeista mainittiin omia henkilökohtaisia, itsensä toteuttamiseen ja omaan urakehitykseen liittyviä asioita, jotka vaikuttavat henkilön työmotivaatioon. Ihmisen motivaatiota voi siis parantaa, vaikka kaikkia alemman tason tarpeita ei olisikaan aina täysin tyydytetty.

Ideaalitapauksessa yksilön motiivit vastaavat hänen työtehtäviään ja yritysjohto ymmärtää työntekijöidensä työmotiivit. Tämä tieto asettaa työnantajan suuntaan korkeita odotuksia ja vaikeuttaa työnantajan roolia, jos työnantajan tavoitteena on ymmärtää työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja sitä kautta yrittää vaikuttaa työntekijän työntekoon ja työmotivaatioon kuten Karlöf ja Lövingsson (2004, 148) kirjoittavat. Toisaalta taas kerätyn aineiston mukaan vuokratyöntekijöiden työmotivaatio voi olla hyvinkin korkea siitä huolimatta, että he eivät ole täysin tyytyväisiä esimerkiksi palkkaansa tai heillä ei ole varmaa, vakituista työsuhdetta. Täytyy kuitenkin huomioida, että motivaatio on muuttuva henkinen tila ”*et toisena päivänä kiinnostaa ja toisena ei*”. Myös henkilön persoonallisuus ja yksilölliset tekijät sekä hänen sen hetkinen tarve ja elämäntilanne vaikuttavat yksilön työmotivaatioon.

Guestin ym. (2006) tutkimustulokset osoittivat, että epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevät työntekijät suhtautuvat työhönsä vähintään yhtä positiivisesti kuin tyypillisissä työsuhteissa olevat

työntekijät. Myös tämän aineiston perusteella voitaisiin olettaa, että tässä kyseisessä organisaatiossa vuokratyöntekijät ajattelevat työstään vähintään yhtä positiivisesti kuin vakituiset työntekijät, vaikka tutkimuksessa ei huomioitu tai käsiteltykään vakituisten työntekijöiden mielipiteitä tästä asiasta. Vuokratyöntekijöiden oma arvio työtyytyväisyydestään tehtyjen haastattelujen mukaan oli todella korkea. Lisäksi myös heidän työmotivaatio oli haastattelujen mukaan yllättävän korkea. Olisikin mielenkiintoista kysyä myös organisaation vakituisilta työntekijöiltä heidän arviota omasta työmotivaatiostaan, jotta nähtäisiin kumpi työntekijäryhmä on motivoituneempi työtään kohtaan. Allan ja Sienkon (1998) mukaan vuokratyöntekijöiden työmotivaatio on korkeampi kuin vakituisten työntekijöiden sen takia, että he arvostavat työtään enemmän kuin vakituiset. Saattaa olla, että tässä organisaatiossa tulokset olisivat samansuuntaisia, jos vuokratyöntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden työmotivaatiota verrattaisiin keskenään.

8.2.3 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon (Landy & Conte 2004, 385). Työtyytyväisyyden ja työntekijän organisaatioon sopeutumisen välillä on vahva yhteys (Taormina 1999) ja tässäkin aineistossa todistettiin, että mitä paremmin työntekijä tuntee olevansa osa työorganisaatiota, sitä paremmin hän viihtyy työssään. Kaikki haastatellut työntekijät kertoivat olevansa oikein tyytyväisiä nykyiseen työhönsä ja tunsivat olevansa täysivaltaisia jäseniä työyhteisössä ja nauttivat työkavereidensa seurasta. Osa haastatelluista sanoi, että vakituinen työsuhte nostaisi heidän työtyytyväisyyttään vielä jonkin verran, mutta osa puolestaan kertoi, että vakituinen työ ei vaikuttaisi heidän tyytyväisyyteensä työtään kohtaan mitenkään. Wilkin (2013) meta-analyysin tulokset tukivat sitä väitettä, että vuokratyötä tekevät henkilöt ovat tyytymättömiä työhönsä, mutta tämän kerätyn aineiston mukaan tämän kyseisen organisaation vuokratyöntekijät olivatkin oikein tyytyväisiä nykyiseen työhönsä ja heidän työtyytyväisyys oli erittäin korkea.

Kalleberg (2000) väitti, että vuokratyöntekijöiden palkka ja edut ovat huonompia kuin vakituisten työntekijöiden, ja haastateltujen henkilöiden mukaan tämä piti paikkansa ainakin osittain, koska vuokratyöntekijöiden saamat edut eivät olleet täysin yhtäläisiä vakituisten työntekijöiden kanssa. Vuokratyöntekijöiden palkan suuruudesta ei keskusteltu haastattelujen aikana. Kuten Smithin (1999) tutkimustuloksissa kävi ilmi, palkan suuruudella ja muilla rahallisilla palkkioilla ei ollut juurikaan vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Tämä toteutui myös tämän tutkimuksen tuloksissa eli vaikka vuokratyöntekijät olisivat kaivanneet parempaa palkkaa ja muita etuja sekä

vakituisen työsuhteen luomia taloudellisia etuisuuksia, olivat he siitä huolimatta erittäin tyytyväisiä työhönsä.

Herzbergin motivaatio-hygienia –teorian mukaan hygieniatekijöissä eli työympäristössä esiintyvät puutteet saavat aikaan työtyytymättömyyttä. Tässä aineistossa vuokratyöntekijät olivat oikein tyytyväisiä työympäristön olosuhteisiin, kuten esimerkiksi esimiehiin, työkavereihin, työturvallisuuteen ja työpaikan ilmapiiriin. Jonkun verran kuitenkin kritisoitiin palkkaa ja organisaation bonusjärjestelmää. Tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa siis hygieniatekijät olivat pääosin kunnossa ja työntekijät olivat tyytyväisiä, joten ainoa asia, jonka voidaan sanoa lisäävän tässä aineistossa työntekijöiden työtyytymättömyyttä tai heikentävän heidän työmotivaatiotaan oli raha ja vuokratyöntekijöiden sulkeminen pois organisaation bonussysteemistä. Tämänkin epäkohdan merkitystä tuntui kuitenkin vähentävän se, että kaikki vuokratyöntekijät olivat niin tyytyväisiä työyhteisön työilmapiiriin. Herzbergin mukaan tyytyväiset työntekijät kiinnittävät huomiota itse työhön eli motivaatiotekijöihin. Haastatellut kertoivat arvostavansa monipuolista ja mielenkiintoista työtään sekä saamaansa vastuuta ja työkokemusta sekä ammatillisen kehittymisen mahdollisuutta. Nämä ovat Herzbergin työhön liittyviä motivaatiotekijöitä. Motivaatiotekijöiden tyydyttämisellä voidaan lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja haastatellut työntekijät kertoivatkin olevansa oikein tyytyväisiä ja motivoituneita tekemään nykyistä työtään tällä hetkellä. Saadut tulokset siis tukevat Herzbergin teoriaa, koska tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa näytti vuokratyöntekijöiden kertoman mukaan sekä motivaatiotekijät että hygieniatekijät olevan tasapainossa ja vuokratyöntekijät olivat tyytyväisiä työhönsä ja heillä oli korkea työmotivaatio.

Tämän aineiston pohjalta voidaan siis sanoa, että tyytyväinen työntekijä on motivoitunut työntekijä. Tässä aineistossa mukana olleet vuokratyöntekijät olivat erittäin tyytyväisiä työhönsä, heillä oli hyvä motivaatio tehdä työtään ja suurin osa heistä oli myös sitä mieltä, että vuokratyöntekijänä työskenteleminen on ihan ok ainakin tällä hetkellä, vaikka jossain vaiheessa olisikin hyvä löytää vakituinen työpaikka.

8.2.4 Vakituisten ja vuokratyöntekijöiden kohtelu työpaikalla

Tässä aineistossa kaikki haastatellut työntekijät kertoivat kokevansa, että vuokratyöntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden kohtelussa työpaikalla ei ole käytännössä mitään eroa. He eivät kokeneet ulkopuolisuutta työyhteisössä, tai että työpaikan vakituiset työntekijät suhtautuisivat vuokratyöntekijöihin erilailla kuin muihin työntekijöihin. Myös esimiehet ja perehdyttäjät kohtelivat kaikkia työntekijöitä samalla tavoin. Vuokratyöntekijät eivät siis kokeneet, että työyhteisössä olisi muodostunut kahden kerroksen väkeä, kuten Viitala ym. (2006) kertovat. Ainoastaan tiettyjen henkilökuntaetuuksien puuttuminen erottivat nämä kaksi työntekijäryhmää toisistaan. Osa vuokratyöntekijöistä kritisoi työhön liittyvien bonusten tai muiden rahallisten etuuksien puuttumista vuokratyöntekijöiltä, mutta osa ei ollut tästä eroavaisuudesta edes tietoinen. Jotkut etuuksien puuttumista kritisoineet työntekijät kuitenkin kertoivat, että heitä tilanne ei suuremmin häirinnyt, mutta he kuitenkin tiesivät tästä epäkohdasta.

Aikaisemmin esitellyn Adamsin oikeudenmukaisuusteorian mukaan ihminen vertaa tekemänsä työn arvoa työpanoksensa suuruuteen ja haluaa saada oikeudenmukaisen palkkion työpanoksestaan. Lisäksi Adamsin mukaan ihminen vertaa omaa ja toisten ihmisten työpanos-palkkio -suhdetta keskenään. Haastatteluissa jotkut henkilöt kertoivat, että he tekevät työtä sen verran, että esimies on tyytyväinen, mutta sen enempää ei kannata tehdä, koska vuokratyöntekijät eivät saa rahallista bonusta tietyn määrän ylittävästä työstä kuten vakituiset työntekijät saavat. Heillä ei siis ollut motivaatiota tehdä ylimääräistä työtä, koska he eivät hyötynneet siitä mitenkään. Tämä tukee täysin Adamsin teoriaa ja työnantajan kannattaisikin ehkä miettiä, voisiko ja kannattaisiko asiaa muuttaa jotenkin. Kerätyn aineiston pohjalta voidaan myös sanoa, että vuokratyöntekijä vertaa saamaansa palkkiota ja myös saamaansa kohtelua vakituisten työntekijöiden palkkioihin ja kohteluun. Tässä organisaatiossa tämä ei kuitenkaan aiheuttanut suuremmin epätasa-arvon tunnetta tai kateutta työntekijäryhmien välille, koska työntekijöiden kohtelu koettiin samanlaiseksi kaikkien kesken. Ainoastaan vakituisten työntekijöiden saamat paremmat edut loivat jonkun verran negatiivisia tunteita joidenkin vuokratyöntekijöiden keskuudessa. Vuokratyöntekijät vakuuttivat, että yleensä ottaen heitä kohdellaan työpaikalla samoin kuin vakituisia työntekijöitä, ja tämän perusteella voisi väittää, että yksi syy heidän korkeaan työmotivaatioon on se, että he tuntevat olevansa tasa-arvoisia työntekijöitä työyhteisössä vakituisten kanssa.

8.2.5 Onko perehdytyksellä yhteyttä vuokratyöntekijöiden työmotivaatioon?

Työntekijän motivointi uutta työpaikkaansa ja työtään kohtaan alkaa heti ensimmäisenä työpäivänä. Voidaanko siis olettaa, että hyvä perehdyttäminen saa aikaan motivoituneita työntekijöitä? Tässä aineistossa kävi ilmi, että tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa työskentelevät vuokratyöntekijät kokivat saaneensa oikein hyvän perehdytyksen ja olivat sitä mieltä, että vakituisten ja vuokratyöntekijöiden kohtelussa työpaikalla ei ollut mitään eroa. Lisäksi he olivat erittäin tyytyväisiä työhönsä ja heillä oli myös korkea työmotivaatio. Kerätyn aineiston perusteella voidaan siis sanoa, että hyvä perehdytys parantaa vuokratyöntekijän työmotivaatiota.

Ruhotien ja Hongan (1999, 33) mukaan ihmisen valmius tehdä työtä vaikuttaa hänen motivaatioonsa. Jos siis hyvän perehdytyksen avulla henkilö saa hyvät valmiudet suoriutua työtehtävistään, on hänellä myös korkeampi työmotivaatio. Tässä aineistossa saadut tulokset tukevat tätä asiaa. Sekä Slatteyn ym. (2008) että tämän aineiston tulosten mukaan ne vuokratyöntekijät, jotka ovat tyytyväisiä perehdytykseensä, ovat tyytyväisiä myös työhönsä ja sopeutuvat käyttäjäorganisaatioon paremmin. Aikaisemman tutkimuksen mukaan hyvä perehdyttäminen lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Zimmerman ym. 2013, 32; Sange & Srivasatava 2012, 50). Voitaisiin siis sanoa, että vuokratyöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttaa parantavasti se, että he ovat tyytyväisiä työhönsä ja työympäristöönsä, he kokevat olevansa tasa-arvoinen osa työyhteisöä ja he ovat saaneet hyvän työhöntuloperehdytyksen käyttäjäyrityksestä. Erään haastatellun henkilön lause kuvastaa hyvin näiden haastateltujen vuokratyöntekijöiden yleistä asennetta omaa työtään kohtaan: *”Mä oon tullut tänne tekemään töitä ja mä saan siitä rahan. Miks mä olisin negatiivisella asenteella liikkeellä?”*

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kerrotaan lyhyesti tämän tutkimuksen vaiheet ja nostetaan esiin aineistossa esiin tulleet tärkeimmät tutkimustulokset ja johtopäätökset. Lopuksi käsitellään tutkimustulosten mahdollisia hyötyjä ja merkityksiä ja esitetään joitakin ehdotuksia mahdollisiksi jatkotutkimusaiheiksi ja arvioidaan tehtyä tutkimusta. Tämä tutkimus vastasi hyvin sille asetettuja tavoitteita, koska kaikkiin tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaus ja tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä, jotka toivottavasti auttavat vuokratyövoimaa käyttäviä työnantajia ymmärtämään paremmin vuokratyöntekijöiden työmotivaatiota ja heidän perehdyttämisen tärkeyttä.

Tutkimuksen alkuvaiheessa tutustuttiin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimustuloksiin, sekä hahmoteltiin tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Sen jälkeen kerättiin empiirinen aineisto, jonka avulla pyrittiin saamaan aiheesta käytännön tietoa sekä löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Aineisto litteroitiin ja analysoitiin ja aiemmasta tutkimuksesta ja haastattelujen avulla saaduista tuloksista rakennettiin tiivistelmätaulukko, jonka avulla voitiin konkreettisemmin havainnollistaa ja rakentaa yhteys aiemman tutkimuksen ja saatujen tulosten välille (liite 3). Lopuksi empiirisen aineiston ja kirjallisuuden avulla luotiin kokonaisuus tutkittavasta aiheesta sekä kirjoitettiin tutkimustulokset ja johtopäätökset.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia vuokratyöntekijöiden työmotivaatiota ja perehdyttämistä käsitteleviin kysymyksiin. Ensinnäkin tutkimuksessa haluttiin tietää mikä vuokratyöntekijöitä motivoi työssään ja kuinka motivoituneita he ovat tekemään juuri vuokratyötä. Tehdyn empiirisen tutkimuksen perusteella tutkimuskohteena olevan organisaation vuokratyöntekijöitä motivoivat monipuolinen ja vaihteleva, mutta toisaalta myös helppo ja fyysinen työ, hyvät työkaverit ja työpaikan hyvä ilmapiiri. Henkilökohtaisista motivaatioon positiivisesti vaikuttavista tekijöistä mainittiin työkokemus, palkka sekä uuden oppiminen. Tutkimuksessa mukana olleet vuokratyöntekijät kertoivat, että heidän motivaatio tehdä vuokratyötä oli tällä hetkellä hyvä, vaikka vakituinen työpaikka olisikin varmempi ja turvallisempi vaihtoehto. Kolmen haastatellun mukaan vakituinen työpaikka ei kuitenkaan vaikuttaisi heidän työmotivaatioonsa mitenkään. Yleensä ottaen kaikkien haastateltujen vuokratyöntekijöiden työmotivaatio oli korkea ja he olivat erittäin tyytyväisiä nykyiseen työhönsä.

Lisäksi tässä tutkimuksessa haluttiin tietää kokevatko vuokratyöntekijät, että organisaation vakituisia työntekijöitä kohdellaan erilailla kuin vuokratyöntekijöitä. Haastateltujen työntekijöiden mukaan kaikkia työntekijöitä kohdellaan täysin samalla tavalla ja tasa-arvoisesti riippumatta onko organisaation oma työntekijä vai töissä henkilöstövuokrayrityksen kautta. Osa kuitenkin mainitsi, että vakituiset työntekijät saavat joitakin etuisuuksia, joita vuokratyöntekijät eivät saa. Tämä asia vaikutti kahden työntekijän työmotivaatioon jonkun verran, mutta muiden vastaajien työmotivaatioon ei mitenkään. Yleisvaikutelma oli kuitenkin se, että tasapuolinen kohtelu vaikutti positiivisesti vuokratyöntekijöiden työmotivaatioon.

Työmotivaation lisäksi haluttiin tietää, miten vuokratyöntekijät perehdytetään työhönsä ja kuinka tyytyväisiä he ovat saamaansa perehdytykseen. Tutkimuskohteena olevassa käyttäjäyrityksessä kaikki uudet työntekijät perehdytetään töihin ja työympäristöön saman kaavan mukaan riippumatta siitä, onko hän organisaation oma työntekijä vai vuokratyöntekijä. Perehdyttämiseen oli varattu aikaa viikko, jolloin uusi työntekijä tutustutettiin työympäristöön ja tapoihin toimia sekä omaan työhönsä vakituisen työntekijän avulla. Lisäksi painotettiin sitä, että kaikilta työntekijöiltä voi kysyä apua aina tarvittaessa. Kaikki haastatellut vuokratyöntekijät olivat oikein tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen ja he kehuivat esimerkiksi ystävällisiä perehdyttäjiä ja monipuolista perehdytysjaksoa. Henkilöstövuokrayrityksen tarjoamaa perehdytystä työhön liittyvistä yleisistä asioista puolestaan kritisoiin kovasti. Vuokratyöntekijät kokivat, että perehdytystä ei ollut tai se oli ollut todella suppea ja vaillinainen.

Lopuksi pohdittiin sitä, onko työhöntuloperehdytyksellä yhteyttä vuokratyöntekijöiden työmotivaatioon. Tämän kerätyn aineiston mukaan käyttäjäyrityksen hyvä perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti ja parantavasti vuokratyöntekijöiden työmotivaatioon. Hyvä perehdyttäminen luo erinomaisen pohjan vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyydelle ja korkealle työmotivaatiolle. Edes huonompi henkilöstövuokrayrityksen tarjoama perehdyttäminen ei vaikuttanut alentavasti vuokratyöntekijöiden työmotivaatioon, koska he luottivat siihen, että käyttäjäyrityksen henkilökunnan avulla he saavat tarvittaessa vastaukset kaikkiin kysymyksiinsä.

9.1 Tutkimustulosten käytännön merkitys

Tämän aineiston avulla saadut tutkimustulokset painottavat sitä, että sekä käyttäjäyritysten että henkilöstövuokrayritysten uusille vuokratyöntekijöille tarjoama perehdyttäminen on asia, joka vaikuttaa vuokratyöntekijöiden työmotivaatioon. Jos työntekijät saavat hyvän perehdytyksen sekä työhön, työympäristöön että myös muihin yleisiin asioihin, sopeutuvat he paremmin työyhteisöön, ovat tyytyväisempiä työhönsä ja näiden asioiden kautta myös heidän työmotivaationsa on korkeampi. Kuitenkin tämän aineiston tulosten mukaan henkilöstövuokrayrityksen antamaa huonoa perehdyttämistä voidaan kompensoida käyttäjäyrityksen tarjoamalla erinomaisella perehdyttämisellä, koska vuokratyöntekijät painottavat selvästi enemmän käyttäjäyrityksen tarjoamaa perehdytystä. Täytyy kuitenkin huomioida, että työmotivaatioon vaikuttaa moni muukin asia kuin pelkkä perehdyttäminen, mutta erinomainen perehdytys luo hyvän pohjan vuokratyöntekijän viihtymiselle työpaikallaan. Myös ystävällinen ja avulias perehdyttäjä on tärkeä asia. On hyvä, jos perehdytyksen aikana joku ottaa uuden työntekijän ”siipiensä suojaan” ja esittelee hänelle muut työntekijät ja kertoo toimintatavoista. Jos perehdyttäjä ei halua tai osaa hoitaa perehdyttämistä hyvin, vaikuttaa se heti uuden työntekijän mielipiteeseen perehdyttämisestä ja sitä kautta mielipiteeseen koko työpaikasta. Perehdyttäjäksi kannattaakin valita henkilö, joka oikeasti haluaa ja osaa opettaa uutta työntekijää työhön sekä tutustuttaa häntä työympäristöön ja työpaikan ihmisiin.

Aineistossa kävi ilmi, että hyvät työkaverit ja työyhteisön hyvä ilmapiiri vaikuttivat erittäin positiivisesti vuokratyöntekijöiden työmotivaatioon. Lisäksi tasa-arvoinen kohtelu työpaikalla riippumatta siitä onko työntekijä organisaation oma vai vuokratyöntekijä nostivat vuokratyöntekijöiden työmotivaatiota. Työnantajien kannattaisi siis kiinnittää huomiota siihen, miten erilaisia työntekijöitä kohdellaan ja minkälainen työilmapiiri ja työympäristö työpaikalla on. Myös yhteinen tavoite, jota kohti kaikki työskentelevät, auttaa luomaan yhtenäistä ilmapiiriä työntekijöiden välille. Työn tavoitteesta kannattaisikin kertoa uudelle työntekijälle jo perehdyttämisvaiheessa riittävän konkreettisesti ja yksilötasolla.

Tässä aineistossa kävi ilmi, että vuokratyöntekijöille ei oltu juurikaan perehdytyksen aikana kerrottu erikseen organisaation palautteenantotavoista, mutta huomioitavaa on, että rakentava palaute työntekijälle parantaa työntekijän työmotivaatiota. Perehdytyksessä kannattaisikin jo huomioida organisaation palautteenantamistavat ja muistaa, että palautekeskustelun pitäisi olla dialogi, jossa

asioita pohditaan yhdessä työntekijän ja esimiehen kesken. Jos vakituisilla työntekijöillä on mahdollisuus saada parempia etuisuuksia työpaikalla kuin vuokratyöntekijöillä, vaikuttaa se jonkin verran laskevasti vuokratyöntekijöiden työmotivaatioon. Työnantajan kannattaisikin miettiä, voisiko vuokratyöntekijöille tarjota samoja etuja esimerkiksi jonkun tietyn työssäolojakson jälkeen, koska kaikki asiat, jotka tuntuvat jonkun työntekijän mielestä epäoikeudenmukaiselta, vaikuttavat hänen työmotivaatioonsa laskevasti.

Tämän aineiston mukaan monipuolinen työ ja uuden oppiminen motivoivat vuokratyöntekijöitä, joten olisikin hyvä, jos yksitoikkoiseen työhön saataisiin välillä vaihtelua tai työpaikalla voitaisiin kokeilla esimerkiksi jonkinlaista työnkiertoa, jolloin työtehtävät eivät ole joka päivä täysin samanlaisia. Jos työntekijät voivat jotenkin itse vaikuttaa työhönsä tai työtapoihinsa, parantaa se myös heidän työmotivaatiotaan. Perehdyttämisessä voisikin painottaa työntekijöiden omaaloitteisuutta ja rohkaista työntekijöitä kertomaan mahdollisista huomaamistaan parannuskohteista työssä tai työtavoissa. Tämä loisi myös osaltaan hyvää vuorovaikutussuhdetta työntekijöiden ja esimiehen välille. Jos organisaatiolla on suunnitelma lisätä henkilökuntaansa tai vakinaistaa osa vuokratyöntekijöistä, olisi se hyvä kertoa vuokratyöntekijöille. Tässä aineistossa kävi ilmi, että vuokratyöntekijän toive mahdollisesta vakituisesta työpaikasta kohdeorganisaatiossa lisäsi vuokratyöntekijöiden työmotivaatiota. Vuokratyöntekijät kertoivat haluavansa vuokratyön avulla näyttää työnantajalle, että he ovat hyviä ja ahkeria työntekijöitä.

9.2 Ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi

Tässä aineistossa keskityttiin tutkimaan yhden organisaation ja tietyn alan vuokratyöntekijöiden näkökulmaa heidän työmotivaatiosta ja perehdyttämisestä. Jatkotutkimusaiheena voisi tehdä samanlaisia tutkimuksia useammassa organisaatiossa ja vertailla eri työpaikkojen tarjoamaa perehdyttämistä ja sen vaikutusta vuokratyöntekijöiden työmotivaatioon. Myös eri alojen työtehtävissä työskentelevien vuokratyöntekijöiden keskuudessa voisi tehdä samanlaista tutkimusta, ja analysoida ja vertailla vuokratyöntekijöiden perehdyttämisen ja työmotivaation suhdetta eri alojen vuokratyöntekijöiden keskuudessa. Mielenkiintoista olisi myös ottaa kohteeksi isompi yritys, joka käyttää usean eri alan vuokratyövoimaa, jolloin voitaisiin verrata perehdyttämisen ja vuokratyöntekijöiden työmotivaation eroja organisaation eri osastoilla eri työtä tekevien vuokratyöntekijöiden suhteen. Lisäksi olisi mielenkiintoista tehdä pitkittäistutkimusta ja seurata sitä, muuttuuko vuokratyöntekijöiden mielipiteet aiheesta pidemmän aikavälin aikana.

Myös kvantitatiivisen aineiston kautta voitaisiin saada uusia mielenkiintoisia tutkimustuloksia, koska vastaajien määrä olisi silloin suurempi. Haastatellut esittivät toiveita siitä, että henkilöstövuokrayritykset tarjoaisivat parempaa perehdyttämistä vuokratyöntekijöille, joten yksi aihe jatkotutkimukselle voisi olla myös tutkia vuokratyöntekijöiden perehdyttämistä ja sen hyötyjä tai tarvetta vuokrayrityksen näkökulmasta. Vuokratyöntekijöiden perehdyttäminen vaatii yleensä käyttäjäorganisaation vakituisilta työntekijöiltä, mutta myös esimiehiltä, joustavuutta ja halua opastaa uusia työntekijöitä työhön ja työympäristöön erityisesti silloin, jos vuokratyöntekijöiden vaihtuvuus on suuri. Yksi jatkotutkimuksen aihe voisi ollakin tutkia vakituisten työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia ja suhtautumista vuokratyöntekijöiden käyttämiseen omalla työpaikallaan ja miten vuokratyöntekijöiden työmotivaatio näkyy käyttäjäyrityksen työntekijöiden suuntaan.

9.3 Tutkimuksen kriittinen arviointi

Lopuksi on hyvä pohtia ja arvioida kriittisesti tehtyä tutkimusta, sen tuloksia ja tutkimusasetelman vahvuuksia ja heikkouksia. Työmotivaatio ja perehdyttäminen ovat laajoja ja paljon tutkimusta tuottaneita aihepiirejä, joten kapea-alainen, pienellä kohdistetulla aineistolla suoritettu case-tutkimus tuo esiin vain sen, miten aihepiiri näkyy tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä. Tutkimuksen päätarkoituksena olikin tutkia yhden organisaation vuokratyöntekijöiden työmotivaatiota ja perehdyttämistä, joten sen yleistettävyyden ja siirrettävyyden eivät ole kovin laajoja. Tutkimuksen avulla pystyttiin löytämään mielenkiintoisia asioita aiheesta ja toivon mukaan tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa. Vuokratyöntekijöiden perehdyttämisellä on vaikutusta heidän työmotivaatioon ja huomion kiinnittäminen hyvään perehdytysprosessiin voi vaikuttaa työntekijöiden paremman työmotivaation kautta myös organisaation toimintaan ja tulokseen.

Tässä työssä ongelmana oli se, että miten ihmisen työmotivaatiota voidaan tarkkaan ottaen mitata. Työmotivaation mittaaminen on ongelmallista, koska jokainen yksilö tulee eri tilanteesta ja lähtökohdasta, kokee asiat omalla tavallaan, elää ainutlaatuista elämäntilannetta ja on yleensäkin erilainen kuin kukaan muu. Siitä syystä johtuen tutkimustulokset ja johtopäätökset voivat näyttää tutkijan omilta arvioilta, koska niissä tutkijan omilla havainnoilla on suuri merkitys. Tutkimustuloksissa on kuitenkin mahdollisimman selkeästi pyritty kuvaamaan kerätty aineisto sekä tehdyt tulkinnat ja teksti on pyritty kirjoittamaan niin, että siitä näkyy, etteivät tulokset perustu ainoastaan kirjoittajan henkilökohtaiseen intuitioon. Lisäksi on käytetty jonkin verran haastateltujen autenttisia lausuntoja. Myös liitteenä olevan tiivistelmätaulukon kerätyn aineiston suhteesta

aikaisempaan tutkimukseen (liite 3) tarkoituksena on selventää ja yksinkertaistaa tehtyjen johtopäätösten ja aikaisempien tutkimustulosten yhteyttä. Myös tutkimusprosessin eri vaiheet, käytetyt käsitteet sekä tutkimusaineiston keruu ja käytetyt analyysimenetelmät on pyritty raportoimaan selkeästi ja ytimekkäästi.

Ennen haastattelujen tekemistä tutustuttiin teemahaastattelumenetelmän tekemiseen kirjallisuuden avulla, mutta aikaisempaa käytännön kokemusta haastattelijalla ei asiasta juurikaan ollut. Haastatteluihin olisi voinut varautua pidemmällä ja syvällisemmällä kysymyslistalla, koska useammassa haastattelussa kävi niin, että haastatteluun varattua aikaa olisi voinut hyödyntää vielä tehokkaammin. Jotkut haastatelluista olivat kovin niukkasanaisia ja vastaukset olivat jämäkän lyhyitä. Kokeneempi haastattelija olisikin varmasti osannut tehdä enemmän aiheeseen liittyviä kysymyksiä tilanteen mukaan ilman etukäteisvalmisteluja. Tutkimukseen valitut haastateltavat oli valittu sattumanvaraisesti siten, että mukaan valikoituivat ne vuokratyöntekijät, jotka saattoivat haastattelupäivänä olemaan aamuvuorossa töissä. Haastateltavat tiesivät mihin tutkimustuloksia tullaan käyttämään ja heille annettiin mahdollisuus kysyä haastattelijalta lisäkysymyksiä aiheesta, joten voidaan uskoa, että he halusivat antaa luotettavia ja tosia tietoja, mielipiteitä ja vastauksia haastattelun aikana. Vastausten luotettavuutta lisäsi myös se, että haastattelunaikana käytetty kieli ja käsitteet olivat sekä haastateltaville että haastattelijalle tuttuja. Aineiston keruun luotettavuutta lisää myös se, että kaikki haastattelut nauhoitettiin.

Tutkimusaineisto koostuu yhdeksän vuokratyöntekijän haastatteluista. Kohderyhmänä olivat vain yhden organisaation vuokratyöntekijät, mutta koska kyseessä oli case-tutkimus, voidaan sanoa, että kohderyhmä oli oikea ja määrältään riittävä, jotta siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä. Haastattelukysymykset toivat esiin asioita, joita tutkimuksessa haluttiinkin saada selville, mutta ennalta suunniteltuja kysymyksiä olisi voinut olla enemmän, koska useamman haastateltavan vastaukset olivat melko lyhyitä. Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu oli hyvä juuri tämän halutun ilmiön tutkimiseen ja haastatteluiden avulla voitiin mitata juuri haluttua ilmiötä, mutta täytyy huomioida, että yksittäisten, lyhyiden haastatteluiden avulla voidaan luoda vain kapea kuva aiheesta. Tutkimusasetelma sinänsä oli toimiva ja teemahaastatteluissa lisäkysymysten avulla vastauksia voitiin kuitenkin jonkin verran syventää. Haastatteluiden avulla saatu tieto vastasi melko hyvin vallalla olevaa teoriaa ja tietoa aiheesta, vaikka jonkin verran erojakin löytyi, joten voidaan sanoa, että tutkimustulokset ovat valideja. Täytyy kuitenkin huomioida, että tämän tutkimuksen tulokset ovat valideja koskien tutkimuksen kohteena olevan organisaation tilannetta tällä hetkellä,

mutta tulokset saattavat muuttua nopeastikin ja tuloksia ei voida yleistää koskemaan suurempaa joukkoa.

Ihmisten työmotivaatio on asia, johon vaikuttaa moni tekijä, esimerkiksi erilaiset olosuhteet ja haastateltavien mieliala, joten täysin samanlaisia tutkimustuloksia edes samasta organisaatiosta tuskin saataisiin, jos tutkimus tehtäisiin uudelleen joskus myöhemmin uudella otoksella. Tutkimusmittausten ei siis voida sanoa olevan täysin reliaabeleja. Tutkimustulosten ei kuitenkaan voida sanoa olevan myöskään täysin sattuman aiheuttamia, vaan ne kuvaavat kyseisin organisaation tämän hetkisten vuokratyöntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia asiasta. Haastatteluissa pyrittiin kysymään samoja asioita eri muodoissa useampaan kertaan yhden haastattelun aikana ja samat kysymykset kysyttiin kaikilta haastateltavilta. Uusintahaastattelut olisivat varmasti tuoneet lisää tietoa asiasta, koska silloin oltaisiin voitu kerrata samoja asioita uudelleen ja verrata saatuja tuloksia keskenään ensimmäisessä haastattelussa saatujen tulosten kanssa. Aika ja resurssit huomioon ottaen tämä ei kuitenkaan tullut kyseeseen. Tutkimuksessa käytettyjen menetelmien avulla kuitenkin päädyttiin mielenkiintoisiin tuloksiin ja tulokset vastaavat niihin kysymyksiin ja tutkimusongelmiin, joihin tutkimuksella tähdättiin. Aineisto on pyritty analysoimaan niin, että tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia, tosin laajempia yleistyksiä niistä ei voida tehdä.

LÄHDELUETTELO

Aaltola, Juhani & Valli, Raine (2010). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Juva: PS-kustannus.

Adams, J. Stacy (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, No. 5, p. 422-436.

Allan, Peter & Sienko, Stephen (1998). Job Motivations of Professional and Technical Contingent Workers: Are They Different From Permanent Workers? *Journal of Employment Counseling*, Vol. 35, Issue 4, p. 169-178.

Ashforth, Blake E. & Mael, Fred (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, Vol. 14, Issue 1, p. 20-39.

Batton, John & Gold, Jeffrey (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Blau, Peter M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.

Chambel, Maria José & Sobral, Filipa (2011). Training Is an Investment with Return in Temporary Workers. *Career Development International*, Vol. 16, No. 2, p. 161-177.

De Cuyper, Nele & De Jong, Jeroen & De Witte, Hans & Isaksson, Kerstin & Rigotti, Thomas & Schalk, Rene (2008). Literature Review of Theory and Research on the Psychological Impact of Temporary Employment: Towards a Conceptual Model. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, Issue 1, p. 25-51.

Finegold, David & Levenson, Alec & van Buren, Mark (2005). Access to Training and Its Impact on Temporary Workers. *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, No. 2, p. 66-85.

Foote, David A. (2004). Temporary Workers. Managing the Problem of Unscheduled Turnover. *Management Decision*, Vol. 42, No. 8, p. 963-973.

Forde, Chris & Slater, Gary (2006). The Nature and Experience of Agency Working in Britain. *Personnel Review*, Vol. 35, Issue 2, p. 141-157.

Graybill, Jolie O. & Carpenter, Maria Taesil Hudson & Offord, Jr Jerome & Piorun, Mary & Shaffer, Gary (2013). Employee Onboarding: Identification of Best Practices in ACRL Libraries. *Library Management*, Vol. 34, No. 3, p. 200-218.

Guest, David E. & Oakley, Pat & Clinton, Michael & Budjanovcanin, Alexandra (2006). Free or Precarious? A Comparison of the Attitudes of Workers in Flexible and Traditional Employment Contracts. *Human Resource Management Review*, Vol. 16, Issue 2, p. 107-124.

Hahn, Raymond M. & Kleiner, Brian H. (2002). Managing Human Behaviour in City Government. *Management Research News*, Vol. 25, Issue 3.

Hall, Richard (2006). Temporary Agency Work and HRM in Australia: "Cooperation, Specialisation and Satisfaction for the Good of All"? *Personnel Review*, Vol. 35, Issue 2, p. 158-174.

Handy, Charles (1994). *The Empty Raincoat. Making Sense of the Future*. London: Hutchinson.

Helsilä, Martti (2002). *Käytännön henkilöstötyö*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H. (1990). *Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla*. (Management of Organizational Behavior, 1988) Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Herzberg, F. & Mausner, B. & Snyderman B.B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (1982). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Kyriiri Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2008). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hughes, Liz (2003). Motivating your employees. *Women in Business*, Vol. 55, Issue 2, p. 17.

Hyppänen, Riitta (2009). *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ilene Gochman Organization (2007). Hiring, Orientation Programs key to Long-Term Success. *Teller Vision*, Issue 1356, p. 4.

Imberman, Woodruff (2012). Motivating Employees: What Works? What Doesn't Work? *Foundry Management & Technology*, Vol. 140, Issue 11, p. 23-26.

Ismail, Azman & Zakaria, Nurzawani (2009). Relationship between Interactional Justice and Pay for Performance as an Antecedent of Job Satisfaction: an Empirical Study in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, Issue 3, p. 190-199.

Janssen, Peter P. M. & de Jonge, Jan & Bakker, Arnold B. (1999). Specific Determinants of Intrinsic Work Motivation, Burnout and Turnover Intentions: a Study among Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 29, Issue 6, p. 1360-1369.

Juuti, Pauli (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kalargyrou, Valentini & Woods, Robert H. (2011). Wanted: Training Competencies for the Twenty-First Century. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23, No. 3, p. 361-376.

Kalleberg, Arne L. (2000). Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work. *Annual Review of Sociology*, Vol. 26, Issue 1, p. 341-365.

- Karlöf, Bengt & Helin Lövingsson, Fredrik (2004). *Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja – malleja*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia (2003). *Tulokkaasta tuloksentekijäksi*. Helsinki: Talentum.
- Koene, Bas & van Riemsdijk, Maarten (2005). Managing Temporary Workers: Work Identity, Diversity and Operational HR choices. *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, Issue 1, p. 76-92.
- Kroon, Brigitte & Freese, Charissa (2013). Can HR Practices Retain Flexworkers with Their Agency? *International Journal of Manpower*, Vol. 34, Issue 8, p. 899-917.
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Tampere: Juvenes Print.
- Landy, Frank & Conte, Jeffrey (2004). *Work in the 21st Century: an Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna (2008). *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008*. Helsinki: Multiprint.
- Lähteenmäki, Liisa (2013). *Keskusteluja vuokratyöstä. Vuokratyön diskursiivinen rakentuminen Suomessa*. Turku: Painosalama Oy
- Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru (2005). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Maslow, Abraham H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, Vol. 50, p. 370-396.
- McDonald, David J. & Makin, Peter J. (2000). The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21, Issue 2.

Miettinen, Merja & Kaunonen, Marja & Tarkka, Marja-Terttu (2006). Laadukas perehdyttäminen. Osa 1, Hoitotyön perehdytyksen perusta. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 2, Issue 6, p. 63-70.

Mohamed, Abdirizak & Leponiemi, Jussi (2009). Immigrant Workers' Induction Training in Finland: Case Petmo Project. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol. 20, Issue 3, p. 278-289.

Padavic, Irene (2005). Laboring Under Uncertainty: Identity Renegotiation among Contingent Workers. *Symbolic Interaction Winter*, Vol. 28, Issue 1, p. 111-134.

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka (1987). *Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Rope. Timo & Kettunen, Sampo (2012). *Halujohtaminen*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Ruohotie, Pekka (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (2005). *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.

Saarinén, Mauri (2005). *Pätkätyöt. Työnantajan ja palkansaajan opas*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sadri, Golnaz & Bowen, R. Clarke (2011). Meeting Employee Requirements: Maslow's Hierarchy of Needs Is Still a Reliable Guide to Motivating Staff. *Industrial Engineer: IE*, Vol. 43, Issue 10, p. 44-48.

Sange, Rabiya & Srivasatava, R. K. (2012). Employee Engagement and Mentoring: An Empirical Study of Sales Professionals. *Synergy*, Vol. 10, Issue 1, p. 37-50.

Scheuer, Steen (2000). *Social and Economic Motivation at Work. Theories of Motivation Reassessed*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Schraeder, M. & Jordan, M., (2011). Managing Performance. *Journal for Quality & Participation*, Vol. 34, Issue 2, p. 4-10.

Siltala, Juha (2007). *Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Slattery, Jeffrey P. & Selvarajan, T. T. & Anderson, John E. (2008). The Influences of New Employee Development Practices upon Role Stressors and Work-Related Attitudes of Temporary Employees. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, Issue 12, p. 2268-2293.

Smith, Louise (1999). An Evaluation of Programmes for Staff Motivation in NHS and Hotel Ancillary Staff. *Facilities*, Vol. 17, Issue 7/8.

Syrjäläinen, Eija & Eronen, Ari & Värri, Veli-Matti (toim.) (2007). *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere: Tampere University Press.

Sädevirta, Markus (2002). *Määräaikaiset työsuhteet ja työvoiman vuokraus*. Helsinki: WSOY lakitieto.

Tainio, Risto (2007). *Suomalainen johtajuus puntarissa*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Tan, Hwee-Hoon & Tan, Chwee-Peng (2002). Temporary Employees in Singapore: What Drives Them? *The Journal of Psychology*, Vol. 136, Issue 1, p. 83-102.

Tanskanen, Antti (2012). *Huono-osaisia työntekijöitä? Tutkimus vuokratyöntekijöiden työelämän laadusta*. Helsinki: Unigrafia.

Tanskanen, Antti (2008). *Vuokratyö työelämän ääri-ilmionä. Tutkielma vuokratyöstä ja tämän päivän työelämästä*. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.

Taormina, R (1999). Predicting Employee Commitment and Satisfaction: the Relative Effects of Socialisation and Demographics. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No. 6, p. 1060-1076.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2004). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vaiman, Vlad & Lemmergaard, Jeanette & Azevedo, Ana (2011). Contingent Workers: Needs, Personality Characteristics, and Work Motivation. *Team Performance Management*, Vol. 17, No. 5/6, p. 311-324.

Van Breugel, Gerla & Van Olffen, Woody & Olie, Rene (2005). Temporary Liasions: the Commitment of “Tems” Towards Their Agencies. *Journal of Management Studies*, Vol. 42, Issue 3, p. 539-566.

Viitala, Riitta & Jylhä Eila (2011). *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, Riitta & Vettensaari, Minna & Mäkipelkola, Jutta (2006). *Työpoliittinen tutkimus. Näkökulmia vuokratyöhön*. Helsinki: Hakapaino Oy.

Virtanen, Marianna & Kivimäki, Mika & Virtanen, Pekka & Elovainio, Marko & Vahtera, Jussi (2003). Disparity in Occupational Training and Career Planning between Contingent and Permanent Employees. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Vol. 12, Issue 1, p. 19-36.

Wiley, Carolyn (1997). What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys. *International Journal of Manpower*, Vol. 18, No. 3, p. 263-280.

Wilkin, Christa L. (2013). I Can't Get No Job Satisfaction: Meta-Analysis Comparing Permanent and Contingent Workers. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34, p. 47-64.

Zimmerman, Tekeisha & Gavrilova-Aguilar, Mariya & Cullum, Princess (2013). Rethinking Human Resource Strategies: A Shift in the Treatment of Contingent Workers. *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 7.

Zi-Chun Chu, Anita & Ju-Chun Chu, Regina (2011). The Intranet's Role in Newcomer Socialization in the Hotel Industry in Taiwan – Technology Acceptance Model Analysis. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 22, No. 5, p. 1163-1179.

Internet-lähteet

Tanskanen, Antti (2011). Vuokratyön sääntelyn nopeat käänteet. Sääntelystä 1986 sääntelyn purkuun 1994. *Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2011*. (<http://www.tem.fi/files/29371/tanskanen.pdf>) Viitattu 9.1.2014.

Tilastokeskus. Työvoimatutkimus 2012.

(http://www.stat.fi/til/tyti/2012/14/tyti_2012_14_2013-11-05_kat_002.fi.html) Viitattu 8.1.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Vuokratyöopas.

(http://www.tem.fi/files/35643/TEM_vuokratyopas_netti.pdf) Viitattu 8.1.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2007). Vuokratyötä selvittäneen työryhmän mietintö.

(http://www.opetusala.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/liitetiedostot/vuokratyo_mietinto_1.pdf)

Viitattu 9.2.2014.

LIITTEET

Liite 1. Haastatteluteemat

Taustatiedot

Ikä

Kuinka kauan vuokratyöntekijänä?

Kysymykset vuokratyöstä

Miksi työskentelet vuokratyöntekijänä?

Motivaatio vuokratyötä kohtaan?

Muuttuisiko motivaatio, jos vakituinen?

Kysymykset perehdyttämisestä

Miten sinut perehdytettiin työhösi?

Mikä perehdytyksessä hyvää, mikä huonoa?

Kysymykset työmotivaatiosta ja työtyytyväisyydestä

Mikä motivoi nykyisessä työssä?

Kuinka korkea työmotivaatio?

Motivaatiotason ajallinen kehitys

Miksi se on muuttunut?

Mikä parantaisi/laskisi työmotivaatiota?

Miten tyytyväinen nykyiseen työhön?

Muuttuisiko työtyytyväisyys, jos vakituinen?

Organisaation muiden työntekijöiden kohtelu verrattuna vuokratyöntekijöiden kohteluun

Liite 2. Taulukko haastateltavista

	Haast. 1	Haast. 2	Haast. 3	Haast. 4	Haast. 5	Haast. 6	Haast. 7	Haast. 8	Haast. 9
Sukupuoli	Mies	Mies	Mies	Nainen	Mies	Nainen	Mies	Nainen	Nainen
Ikä	21-20 v.	alle 20 v.	21-30 v.	41-50 v.	21-30 v.	21-30 v.	21-30 v.	21-30 v.	21-30 v.
Tehnyt vuokratyötä	7 kk	3 kk	2 v	6 kk	6 kk	3 v	1 v	8 kk	1,5 v
Case yrityksessä	3 kk	3 kk	2 v	6 kk	2,5 kk	3 v	1 v	8 kk	1 v
Työmotivaatio 1-10	7	8	7	8	8	10	7,5	10	9
Työttytyväisyys 1-10	8	9	7	8	9	10	9 tai 10	10	9
Arvosana perehdytykselle	8	8	10	8	9	8 tai 9	8	8	8 tai 9

Liite 3. Tiivistelmätaulukko kerätyn aineiston suhteesta aikaisempaan tutkimukseen

<i>Vuokratyö</i>			
Kirjoittaja/-t	Nimi	Aikaisemman tutkimuksen tulokset	Kerätyn aineiston tulokset
Kroon, Freese	Can HR Practices Retain Flexworkers with Their Agency?	Vuokratyötä tehdään siksi, että sen avulla toivotaan saavan työkokemusta ja vakituisen työpaikan tai siksi, että työntekijä saa itse päättää työnteostaan, eikä tarvitse sitoutua pitkäksi aikaa yhteen työhön.	Vuokratyön avulla toivotaan saavan vakituinen työ, mutta siitä pidetään myös siksi, että siihen ei tarvitse sitoutua liian pitkäksi aikaa ja sitä voi tehdä esimerkiksi opiskelun ohella.
Hall	Temporary Agency Work and HRM in Australia: "Cooperation, Specialisation and Satisfaction for the Good of All"?	Vuokratyöntekijät eivät ole tyytyväisiä työnsä joustavuuteen ja haluaisivat enemmän mahdollisuuksia käyttää taitojaan ja kokemustaan. Heille on tärkeää saada enemmän vapautta ja itsenäisyyttä työssään ja mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä.	Vuokratyöntekijät ovat tyytyväisiä työnsä joustavuuteen ja itsenäiseen luonteeseen
Forde, Slater	The Nature and Experience of Agency Working in Britain.	Käyttäjäyrityksen intressinä ei välttämättä ole panostaa vuokratyöntekijöiden sitouttamiseen. Vuokratyöntekijät ovat erityisen tyytymättömiä työnsä sisältöön ja siihen, ettei heillä ole mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä.	Käyttäjäyritys haluaa panostaa kaikkiin työntekijöihin yhtäläillä, tosin edut ovat hiukan erilaisia. Vuokratyöntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä.
Kalleberg	Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work.	Vuokratyöntekijöiden palkka ja edut ovat huonompia kuin vakituisten työntekijöiden.	Vuokratyöntekijöiden saamat edut eivät ole yhtäläisiä vakituisten työntekijöiden kanssa.

<i>Työmotivaatio ja työtyytyväisyys</i>			
Kirjoittaja/-t	Nimi	Aikaisemman tutkimuksen tulokset	Kerätyn aineiston tulokset
Adams	Oikeudenmukaisuusteoria	Ihminen arvioi saamansa palkkion suhdetta omaan arvoonsa ja muiden saamaan palkkioon.	Vuokratyöntekijä vertaa saamaansa kohteluaan ja saamiaan etuisuuksia vakituisten työntekijöiden kohteluun ja etuihin.
Maslow	Tarvehierarkiateoria	Ihminen tyydyttää tarpeensa tietystä järjestyksessä ja alemman portaan tarpeiden pitää olla tyydyttyneitä ennen seuraavalle tasolle siirtymistä.	Vuokratyöntekijällä on monen eri tason tarpeita yhtä aikaa, jotka motivoivat häntä. Motivaatiota voi parantaa, vaikka alemman tason tarpeita ei olisikaan täysin tyydytetty.
Herzberg	Motivaatio-hygieniateoria	Ihmisen käyttäytymiseen vaikuttaa hygieniatekijät eli olosuhteet, joissa töitä tehdään, mutta myös motivaatiotekijät eli työhön liittyvät tekijät. Eri tekijät saavat aikaan työtyytyväisyyttä ja työtyytymättömyyttä.	Vaikka vuokratyö olisi helppoa ja yksinkertaista, motivoi työpaikan hyvä ilmapiiri. Vaikka vuokratyöntekijällä olisi huonommat edut kuin vakituisella työntekijällä, motivoi työpaikan hyvä työilmapiiri silti.
Locke	Päämääräteoria	Selkeä, täsmällinen ja tarpeeksi haastava tavoite parantaa motivaatiota ja johtaa parempiin työsuorituksiin.	Tavoite motivoi, jos sen voi saavuttaa ja siitä on jotain konkreettista hyötyä.
Vroom	Odotusarvoteoria	Ihmisen motivaatio on korkeampi jos työstä saa toivotun palkkion. Palkkio ei saa olla saavuttamaton tai liian helposti saavutettavissa.	Palkkio motivoi paremmin, jos siitä on hyötyä ja sen pystyy saavuttamaan.
Wiley	What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys.	Työnantaja voi vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon, mutta ihmisten motivaatioon vaikuttavat tekijät muuttuvat ajan kuluessa.	
Hahn, Kleiner	Managing Human Behaviour in City Government.	Eri aikoina työmotivaatioon vaikuttavat eri asiat. Hyvä palkka ja vakituinen työsuhde motivoivat nykyään enemmän kuin aikaisemmin.	Vakituinen työsuhde on vuokratyöntekijöiden toiveena ja sen saavuttaminen motivoi työntekoa.

Imberman	Motivating Employees: What Works? What Doesn't Work?	Vakituinen työsuhde ja rahalliset palkkiot motivoivat nyt enemmän kuin aikaisemmin.	
Janssen, de Jonge, Bakker	Specific Determinants of Intrinsic Work Motivation, Burnout and Turnover Intentions: a Study among Nurses.	Työmotivaatioon vaikuttavat asiat, jotka tekevät työstä haasteellisen.	Vuokratyöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavat mahdollisuus oppia uutta ja tehdä itsenäistä työtä sekä se, että saa olla tekemisessä erilaisten ihmisten kanssa.
Wilkin	I Can't Get No Job Satisfaction: Meta-Analysis Comparing Permanent and Contingent Workers.	Vuokratyöntekijät ovat tyytymättömämpiä työhönsä kuin vakituiset työntekijät.	Vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyys oli erittäin korkea.

<i>Perehdyttäminen</i>			
Kirjoittaja/-t	Nimi	Aikaisemman tutkimuksen tulokset	Kerätyn aineiston tulokset
Blau	Sosiaalisen vaihdannan teoria	Ihmiset haluavat toimia vastavuoroisesti.	Kivan työpaikan saaminen, mahdollisuus saada hyvää työkokemusta ja tasa-arvoinen kohtelu työpaikalla vaikuttavat vuokratyöntekijän haluun tehdä työnsä hyvin.
Schrader, Jordan	Managing Performance.	Perehtyille asetettava tavoite, jota kohti edetä, koska päämäärä parantaa motivaatiota.	Tavoite motivoi, jos sen voi saavuttaa ja siitä on jotain konkreettista hyötyä. Vrt. Locke.
Taormina	Predicting Employee Commitment and Satisfaction: the Relative Effects of Socialisation and Demographics.	Työntekijän sopeutumista organisaatioon edesauttaa perehdyttäminen, työntekijän hyvä työnsä osaaminen ja työkavereiden tarjoama tuki ja apu. Mitä paremmin työntekijä tuntee olevansa osa työorganisaatiota, sitä paremmin hän viihtyy työssään.	Hyvä perehdyttäminen ja auttavat työkaverit parantavat työtyytyväisyyttä ja työssä viihtymistä.

Mohamed, Leponiemi	Immigrant Workers' Induction Training in Finland: Case Petmo Project.	Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytysprosessi nopeuttaa uuden työntekijän oppimista. Suurin ongelma perehdyttämisessä on ajan ja resurssien puute. Perehdyttäjät tarvitsisivat lisää koulutusta tehtävänsä.	Vuokratyöntekijöiden perehdyttämiseen varattiin hyvin aikaa sekä oma henkilökohtainen perehdyttäjä. Organisaatiossa on useita perehdyttäjiä.
Padavic	Laboring Under Uncertainty: Identity Renegotiation among Contingent Workers.	Epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevien henkilöiden perehdyttämiseen ei panosteta yhtä paljon kuin vakituisten työntekijöiden perehdyttämiseen.	Kaikki organisaation uudet työntekijät perehdytetään työhön samalla tavalla.
Zimmerman, Gavrilova-Aguilar, Cullum	Rethinking Human Resource Strategies: A Shift in the Treatment of Contingent Workers.	Yhtenäinen perehdyttäminen saa aikaan kiinteämmän työyhteisön, jossa työsuhteen laadulla ei ole niin suurta merkitystä. Perehdyttäminen lisää työntekijän sitoutumista organisaatioon.	Yhtenäinen perehdyttäminen kaikille työntekijöille luo yhtenäisen työyhteisön. Hyvä perehdyttäminen lisää työtyytyväisyyttä.
Slattery, Selvarajan, Anderson	The Influences of New Employee Development Practices upon Role Stressors and Work-Related Attitudes of Temporary Employees.	Perehdytykseensä tyytyväiset vuokratyöntekijät suhtautuvat organisaatioon positiivisemmin ja ovat tyytyväisempiä työhönsä. Käyttäjäyrityksen tarjoama hyvä perehdytys parantaa vuokratyöntekijöiden sopeutumista työyhteisöön ja lisää tyytyväisyyttä työhön.	Hyvä perehdyttäminen lisää vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sopeutumista työyhteisöön.